

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y POTENCIAR EL
CRECIMIENTO DE LA PANADERIA SURTIPAN EN ANSERMANUEVO
VALLE DEL CAUCA**

SANTIAGO VILLEGAS MENA COD.202156476

DIEGO ALEJANDRO GAVIRIA AGUDELO COD.202156326

JORGE ANDRÉS ÁNGEL SALAZAR

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

2025

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

DEDICATORIA

A Dios, porque ha estado presente en cada paso de este camino. Gracias por ser la luz que guía nuestras decisiones, la fuerza que nos sostiene en los momentos difíciles y por permitirnos llegar hasta este punto con salud, aprendizaje y gratitud.

Con todo el cariño, dedicamos este trabajo a nuestros padres. Ellos han sido el ejemplo más grande de amor, esfuerzo y constancia. Gracias por creer en nosotros, por su paciencia infinita y por acompañarnos incluso cuando el cansancio parecía ganar. Este logro también es suyo.

De parte de Diego Alejandro Gaviria Agudelo:

Dedico este proyecto a una de las personas más importantes en mi vida: mi abuela, María Eloina Ramírez. Ella ha sido mi maestra silenciosa, la que con su ejemplo me enseñó a trabajar con amor y a no rendirme. También a mis tías Sonia y Mary Luz Gaviria, quienes siempre han estado ahí, enseñándome con su cariño y con su manera de ver la vida que los sueños se alcanzan con disciplina y fe.

De parte de Santiago Villegas Mena:

Este logro se lo dedico a mis padres, que con su apoyo incondicional me enseñaron el valor del esfuerzo y de la educación. Gracias por cada palabra de aliento y por estar presentes incluso en la distancia. También dedico este trabajo a mi novia, por su compañía constante, por hacer más llevadero este proceso y por recordarme, cada día, que los grandes logros se disfrutan más cuando se comparten con quienes amamos.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la vida, la sabiduría y la fuerza para seguir adelante cuando el camino se hacía difícil. Gracias por acompañarnos en cada paso, por guiarnos en silencio y por permitirnos culminar esta etapa que tanto esfuerzo y aprendizaje nos dejó.

Queremos expresar un agradecimiento muy especial al profesor Jorge Andrés Ángel Salazar, quien con su orientación, paciencia y compromiso nos guio con dedicación durante todo este proceso. Gracias por compartir su experiencia, por su exigencia constructiva y por creer en nuestras capacidades incluso cuando nosotros dudábamos.

Nuestro reconocimiento también es para la señora María Eloina Ramírez, propietaria de la panadería Surtipan, por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos la confianza necesaria para desarrollar este proyecto. Su amabilidad, disposición y apoyo constante hicieron posible que este trabajo se llevara a cabo. De igual forma, agradecemos a todos los empleados de Surtipan por su tiempo, sus palabras y por compartir con nosotros su día a día, lo que enriqueció muchísimo nuestra investigación.

Y, por último, a todas las personas que han estado a nuestro lado (familiares, amigos y compañeros) gracias por su apoyo incondicional, por las palabras de ánimo en los momentos difíciles y por celebrar con nosotros cada logro. Este resultado también les pertenece.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	10
1.1 Palabras clave.....	10
2. ABSTRACT.....	12
2.1 Keywords.....	12
3. INTRODUCCIÓN	14
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	18
5.1 Pregunta de Investigación:.....	20
5.2 Sistematización del Problema:.....	20
6. OBJETIVOS.....	21
6.1 Objetivo General.....	21
6.2 Objetivos Específicos.....	21
7. ALCANCE DE LA PROPUESTA	22
8. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
8.1 Referente Teórico.....	24
8.1.1 Paradigma de la Administración y Gestión Estratégica.....	24
8.1.2 Cultura y comportamiento organizacional.....	25
8.1.3 Calidad, Productividad y Competitividad.....	27
8.1.4 Gestión en sistemas de información	30
8.1.5 Sostenibilidad.....	31
8.1.6 Innovación.....	33
8.1.7 Las 5 fuerzas de Porter.....	34
8.1.8 Cadena de valor de Porter	37
8.2 Referente Conceptual.....	40
8.2.1 Estrategia Empresarial y Análisis Estratégico	41
8.2.2 Competitividad Empresarial y Ventaja Competitiva	42
8.2.3 Satisfacción del Cliente.....	42
8.2.4 Innovación Empresarial y Planeación Estratégica.....	43
8.3 Referente Normativo.....	44
8.4 Referente Contextual	46
8.4.1 Historia.....	49
8.4.2 Origen de Surtipan	51
8.4.3 Competencia	52
8.4.4 Inflación:	53
8.4.5 Análisis de la industria panadería:	54
8.5 Estado del Arte o Antecedentes	55
8.5.1 Antecedentes sobre planes estratégicos en microempresas	55
8.5.2 Antecedentes sobre gestión operativa en panaderías	56
8.5.3 Antecedentes sobre marketing y comercialización en panaderías	56

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

8.5.4	Antecedentes sobre el sector panificador en Colombia	57
8.5.5	Antecedentes sobre herramientas estratégicas	57
9.	DISEÑO METODOLÓGICO	59
9.1	Metodología	59
9.2	Tipo Investigación	59
9.3	Método de investigación	60
9.4	Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	61
9.5	Método de análisis de la información	62
9.6	Área de Estudio	62
9.7	Objeto de Estudio	63
10.	CRONOGRAMA	64
11.	PRESUPUESTO	65
12.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (DESARROLLO OBJETIVO 1)	67
12.1	Caracterizar el sector panadero local	67
12.1.1	Número de panaderías y características	67
12.1.2	Comportamiento de los consumidores	68
12.1.3	Tendencias del sector panadero en el municipio	70
12.2	Matriz PESTEL	72
12.2.1	Factores políticos:	72
12.2.2	Factores económicos:	74
12.2.3	Factores sociales:	79
12.2.4	Factores tecnológicos:	80
12.2.5	Factores ecológicos	81
12.2.6	Aspectos legales:	83
12.3	Las 5 Fuerzas de Porter	86
12.3.1	Rivalidad entre competidores	86
12.3.2	Poder de negociación de los clientes	87
12.3.3	Poder de negociación de proveedores	88
12.3.4	Amenaza de nuevos entrantes	89
12.3.5	Amenaza de productos sustitutos	90
12.4	Identificación de oportunidades de crecimiento sostenible	96
12.4.1	Nuevos nichos de mercado	96
12.4.2	Alianzas estratégicas	98
12.4.3	Canales de atención y distribución	99
12.4.4	Expansión geográfica	100
12.4.5	Mejoras en el servicio	100
13.	DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO (DESARROLLO OBJETIVO	
2)	103	
13.1	Análisis Organizacional de la Panadería Surtipan	103
13.1.1	Estructura Organizativa	103
13.1.2	Jerarquía y Roles	103
13.1.3	Cultura Organizacional	104

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

13.2	Análisis Operativo de la Panadería Surtipan	105
13.2.1	Procesos de Producción	105
13.2.2	Método de Producción.....	107
13.2.3	Gestión de Ingredientes	107
13.2.4	Recursos y Gestión del Tiempo.....	107
13.3	Análisis Comercial de la Panadería Surtipan.....	108
13.3.1	Portafolio de Productos y Precios.....	108
13.3.2	Canales de Venta	110
13.3.3	Volumen de Ventas Diarias.....	111
13.3.4	Promociones y Descuentos.....	112
13.3.5	Percepción del Cliente	112
13.3.6	Estrategias de Fidelización	114
13.4	Aplicación del Análisis FODA	114
13.4.1	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	114
13.4.2	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	116
13.5	Identificación de factores que afectan la productividad y eficiencia.....	117
13.5.1	¿Qué está impidiendo que la panadería sea más productiva?.....	117
13.5.2	¿Qué procesos son lentos, manuales, costosos o ineficientes?.....	119
13.5.3	¿Hay pérdida de tiempo, desperdicio de insumos, tareas duplicadas?	120
14.	ANÁLISIS DEL SECTOR PANIFICADOR LOCAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO (DESARROLLO OBJETIVO 3)	122
14.1	Importancia del Pan en la Economía Local y Nacional.....	122
14.2	Competencia en el Sector Panadero Local.....	123
14.3	Tendencias del Mercado Panadero	123
14.4	Uso de Redes Sociales como canal comercial	124
14.5	Normas Sanitarias y Ambientales Vigentes.....	126
15.	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL, OPERATIVA Y COMERCIAL DE LA PANADERÍA SURTIPAN. (DESARROLLO OBJETIVO 4)	128
15.1	Interpretación de los hallazgos de objetivos 1 y 2 (Matriz CAME)	128
15.2	Formulación de estrategias operativas	130
15.2.1	Representación gráfica de las estrategias operativa	130
15.2.2	Línea de control diario de producción e insumos.....	131
15.2.3	Capacitación del Personal en Higiene y Atención al Cliente	133
15.2.4	Rutinas de trabajo para evitar improvisación en la producción.....	135
15.3	Formulación de estrategias comerciales	136
15.3.1	Representación gráfica de las estrategias comerciales	136
15.3.2	Redes Sociales y publicación de Promociones Semanales.....	137
15.4	Viabilidad de las estrategias.....	143
15.4.1	Tiempo y personal suficiente.....	144
15.4.2	Conocimiento o necesidad de capacitación.	145
16.	PLAN DE ACCIÓN CON ACTIVIDADES, RESPONSABLES, RECURSOS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO QUE PERMITA IMPLEMENTAR DE MANERA	

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

EFFECTIVA EL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO. (DESARROLLO OBJETIVO 5)

147

16.1	Estrategias operativas y comerciales para implementar	147
16.2	Plan de acción	150
16.3	Mecanismos de Seguimiento y Control	156
16.3.1	Indicadores de Gestión (KPIs) por Estrategia	156
16.3.2	Frecuencia de Revisión y Responsables	157
16.3.3	Acciones Correctivas si No se Cumplen las Metas	157
16.4	Beneficios Esperados Relacionados con los Objetivos Generales	158
16.5	Cronograma de implementación del plan estratégico	158
17.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
17.1	Conclusiones	161
17.1.1	Conclusión del Objetivo 1: Analizar el entorno externo de la panadería Surtipan	161
17.1.2	Conclusión del Objetivo 2: Diagnosticar la situación interna de la panadería	162
17.1.3	Conclusión del Objetivo 3: Estudiar el sector panificador local para establecer estrategias competitivas	162
17.1.4	Conclusión del Objetivo 4: Diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión de la panadería	163
17.1.5	Conclusión del Objetivo 5: Estructurar un plan de acción con herramientas de seguimiento	163
17.1.6	Conclusión General	163
17.2	Recomendaciones	164
17.2.1	Socialización del plan estratégico:	164
17.2.2	Fortalecimiento institucional:	164
17.2.3	Monitoreo de indicadores:	164
17.2.4	Aprovechamiento del potencial empresarial:	165
18.	REFERENCIAS.....	166
19.	ANEXOS.....	172
19.1	Anexo 1. Guía de Observación para la Panadería Surtipan	172
19.1.1	Objetivo	172
19.1.2	Aspectos para observar	172
19.2	Anexo 2. Guion de Entrevista Semiestructurada para la Panadería Surtipan	173
19.2.1	Objetivo	173
19.2.2	Temas y preguntas	173
19.3	Anexo 3. Ficha Técnica propuesta para Surtipan	174
19.4	Anexo 4. Checklists BPM propuesto para Surtipan.....	174
19.5	Anexo 5. Hoja Control Diario propuesta para Surtipan.....	175
19.6	Anexo 6. Calendario Editorial RRSS propuesto para Surtipan	175
19.7	Anexo 7. Portafolio propuesto para Surtipan.....	175
19.8	Anexo 8. Tablero Indicadores propuesto para Surtipan.....	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Normatividad y Leyes.....	44
Tabla 2: Presupuesto.....	65
Tabla 3: Matriz de Análisis Fuerzas de Porter	91
Tabla 4: Matriz de Evaluación MEFI	115
Tabla 5: Matriz de Evaluación MEFE	116
Tabla 6: Estrategias operativas	147
Tabla 7: Estrategias comerciales.....	149
Tabla 8: Plan de acción Producción (operaciones y calidad).....	150
Tabla 9: Plan de acción Comercialización y Marketing	151
Tabla 10: Plan de Acción Insumos y Logística	152
Tabla 11: Plan de Acción Capacitación del Talento Humano	153
Tabla 12: Plan de Acción Cumplimiento Sanitario y SST	154
Tabla 13: Plan de Acción para recopilación de datos y satisfacción al cliente	155
Tabla 14: Consolidado de costos totales por área.....	156
Tabla 15: Indicadores de Gestión (KPIs) por Estrategia	156
Tabla 16: Frecuencia de Revisión y Responsables.....	157
Tabla 17: Beneficios Esperados Relacionados con los Objetivos Generales	158
Tabla 18: Cronograma de implementación del plan estratégico.....	158

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cinto Fuerzas de Porter	35
Ilustración 2: Cadena de Valor	38
Ilustración 3: Población de Ansermanuevo - Valle.....	47
Ilustración 4: Mapa geográfico con ubicación a Ansermanuevo - Valle	48
Ilustración 5: Foto panorámica del municipio de Ansermanuevo - Valle	48
Ilustración 6: Foto panorámica del municipio de Ansermanuevo - Valle	63
Ilustración 7: Cronograma.....	64
Ilustración 8: Índice de Precios Harina	74
Ilustración 9: Variables Macroeconómicas	78
Ilustración 10: Instalaciones Surtipan	106
Ilustración 11: Portafolio de Productos	109
Ilustración 12: Percepción en Calidad y Atención	113
Ilustración 13: Matriz CAME	129
Ilustración 14: Estrategias Operativas.....	130
Ilustración 15: Ejemplo aproximado a la realidad de Surtipan	131
Ilustración 16: Graficas Ejemplo aproximado a la realidad de Surtipan	132
Ilustración 17: Rutinas de trabajo para evitar improvisación en la producción.....	135
Ilustración 18: Estrategias Comerciales	136
Ilustración 19: Propuesta de logotipo para Surtipan	138
Ilustración 20: Propuesta de diseños gráficos para publicidad	139
Ilustración 21: Propuesta de diseños gráficos para publicidad	140
Ilustración 22: Propuesta de promociones	141
Ilustración 23: Propuesta de paleta de colores	142
Ilustración 24: Propuesta publicidad lanzamiento de productos	143

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

1. RESUMEN

La transformación digital ha generado un cambio profundo en la forma en que funcionan las empresas, y el sector panificador no ha sido la excepción. En la actualidad, la tecnología influye en casi todos los procesos, desde la producción hasta la manera de relacionarse con los clientes. Sin embargo, muchas panaderías aún enfrentan cierta resistencia a estos cambios, en parte por el temor a lo desconocido y por la falta de preparación para asumir nuevos retos.

En el caso de Colombia, las tendencias de consumo reflejan claramente esta transición: los clientes buscan mayor comodidad, experiencias más personalizadas y contacto directo con las marcas a través de medios digitales. Esto obliga a los negocios tradicionales a repensar sus métodos de trabajo y adaptarse a las dinámicas que impone la nueva era tecnológica.

El plan estratégico se plantea como un instrumento fundamental para las empresas en ese proceso de transformación. Este esquema permite a las entidades hacer coincidir sus finalidades estratégicas con medidas definitivas, determinar áreas de mejoras y controlar los avances hacia metas concretas. Las panaderías, como cualquier otra compañía con un plan táctico, pueden enfrentar problemas como satisfacción del cliente, funcionalidad, potencial creativo. Desde una perspectiva holística, la panadería puede mejorar su desempeño por medio de la toma de decisiones y obtener así ventajas competitivas en el mercado el cual le fue asignado.

1.1 Palabras clave

Plan estratégico, Gestión empresarial, Productividad, Competitividad, Crecimiento sostenible, Microempresa, Panadería artesanal, Innovación, Satisfacción del cliente, Planeación estratégica, Diagnóstico organizacional, Mejora continua, Cultura organizacional, Modelo de negocio, Análisis FODA, Matriz CAME, Indicadores de gestión (KPIs), Marketing digital,

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Fidelización de clientes, Economía circular, Sostenibilidad, Buenas prácticas de manufactura (BPM), Normas sanitarias, Redes sociales, Empaque biodegradable, Capacitación del personal, Gestión por procesos, Cadena de valor, 5 fuerzas de Porter, PESTEL, Benchmarking.

2. ABSTRACT

The digital transformation has profoundly reshaped the way businesses operate, and the bakery sector is no exception. Today, technology influences almost every process — from production and distribution to customer interaction and service. However, many bakeries still show resistance to these changes, often due to fear of the unknown and limited preparation to face new challenges.

In Colombia, consumer behavior clearly reflects this transition: customers increasingly seek convenience, personalized experiences, and direct contact with brands through digital platforms. This context urges traditional businesses to rethink their methods and adapt to the dynamics of the new technological era.

The strategic plan emerges as a key tool in this transformation process. It enables companies to align their strategic objectives with specific actions, identify areas for improvement, and monitor progress toward concrete goals. For bakeries, as for any business implementing a structured plan, this approach helps address challenges related to customer satisfaction, efficiency, and innovation. From a holistic perspective, adopting a strategic planning model allows bakeries to strengthen decision-making processes and achieve sustainable competitive advantages in their respective markets.

2.1 Keywords

Strategic Plan, Business Management, Productivity, Competitiveness, Sustainable Growth, Microenterprise, Artisan Bakery, Innovation, Customer Satisfaction, Strategic Planning, Organizational Diagnosis, Continuous Improvement, Organizational Culture, Business Model, SWOT Analysis, CAME Matrix, Management Indicators (KPIs), Digital Marketing, Customer

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Loyalty, Circular Economy, Sustainability, Good Manufacturing Practices (GMP), Sanitary Regulations, Social Media, Biodegradable Packaging, Staff Training, Process Management, Value Chain, Porter's Five Forces, PESTEL, Benchmarking.

3. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el entorno empresarial cambia a una velocidad impresionante y obliga a las organizaciones a adaptarse constantemente para no quedarse atrás. Muchas empresas, sobre todo las más pequeñas, enfrentan dificultades para mantenerse activas en medio de la competencia. La falta de innovación, la resistencia al cambio y la ausencia de una planeación estratégica clara son factores que, en la práctica, afectan directamente su sostenibilidad. Esto se nota con fuerza en las microempresas del sector alimenticio, como las panaderías, que, a pesar de su trayectoria y esfuerzo, no siempre cuentan con las herramientas necesarias para responder a las exigencias del mercado.

Frente a esa realidad, este trabajo tiene como propósito diseñar un plan estratégico integral que sirva como guía para mejorar la gestión de la panadería Surtipan, ubicada en el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca. La idea es crear una herramienta útil que oriente la toma de decisiones, optimice los procesos internos y contribuya a fortalecer la posición competitiva del negocio. Con este enfoque se busca ofrecer un camino claro para organizar las actividades, evaluar los resultados y desarrollar estrategias que impulsen un crecimiento sostenible y adaptado a los cambios del entorno.

Desde la perspectiva administrativa, el plan estratégico se convierte en un instrumento fundamental para alinear los recursos de la empresa con su entorno. A través del análisis interno y externo, será posible identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño. En el caso de Surtipan, este ejercicio resulta especialmente importante debido a la creciente competencia, las transformaciones en los hábitos de consumo y las limitaciones que aún persisten en la gestión operativa.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Para el desarrollo del proyecto se empleará una metodología de enfoque cualitativo, utilizando técnicas como la observación directa, entrevistas y revisión documental. Estas herramientas permitirán construir un diagnóstico realista de la situación actual de la panadería, analizar el entorno competitivo y comparar sus prácticas con referentes del sector. A partir de los hallazgos, se formularán estrategias concretas y un plan de acción con actividades, responsables, tiempos e indicadores que contribuyan a mejorar la productividad, la rentabilidad y la proyección comercial de la empresa.

Este trabajo se organiza en varios capítulos que abarcan la descripción del problema, los marcos teóricos y conceptuales, la metodología empleada, el desarrollo del plan estratégico y las propuestas de mejora. Más allá de cumplir con un requisito académico, la intención es aportar una herramienta práctica que le permita a Surtipan fortalecer su gestión y prepararse mejor para los retos del mercado actual.

4. JUSTIFICACIÓN

En el entorno empresarial actual, donde los cambios se presentan con rapidez y la competencia es cada vez más fuerte, contar con un plan estratégico se vuelve una necesidad para las empresas, incluso para aquellas de carácter familiar como la panadería Surtipan. Este tipo de herramienta no solo ayuda a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, sino que también permite organizar mejor los procesos, mejorar la eficiencia operativa y establecer metas claras que orienten el crecimiento a largo plazo.

El propósito de este trabajo va más allá de cumplir con un requisito académico. La intención es generar un aporte real a la panadería Surtipan, brindándole una guía que le permita fortalecer su gestión administrativa y avanzar hacia una mejora continua. Con la elaboración del plan estratégico se espera lograr una administración más organizada y moderna, capaz de sostenerse en el tiempo y de responder a los retos del mercado. Además, el desarrollo práctico del proyecto permitirá analizar cómo se aplican las estrategias propuestas y qué resultados concretos se obtienen, aportando también una base de aprendizaje para futuros estudios y para otras microempresas con características similares.

Este estudio tiene una importancia especial por su utilidad práctica. Surtipan representa el ejemplo de muchas microempresas tradicionales que, aunque cuentan con experiencia y reconocimiento, no disponen de procesos formales de planeación. Elaborar un plan estratégico en este contexto no solo permite entender la situación actual del negocio, sino también diseñar acciones orientadas al futuro, adaptadas a las capacidades reales de la empresa, a las condiciones del entorno y a las necesidades de los clientes. De esta forma, se busca que las decisiones que tome la administración estén basadas en información y análisis, y no únicamente en la intuición.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Desde el punto de vista académico, este trabajo también tiene un alto valor formativo. Representa la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de Administración de Empresas en un caso real, fortaleciendo la capacidad de análisis, el pensamiento estratégico y la responsabilidad profesional. Más que un ejercicio teórico, este proyecto busca aportar al desarrollo de Surtipan y, al mismo tiempo, formar profesionales capaces de proponer soluciones reales, con visión crítica, innovadora y comprometida con el crecimiento de su entorno.

5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La panadería Surtipan es una microempresa familiar del municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca, que lleva más de veintiocho años dedicada a la elaboración y venta de pan y productos de repostería artesanal. Su trayectoria le ha permitido ganarse el reconocimiento de la comunidad local gracias a la calidad de sus productos y al trabajo constante de sus propietarios. Sin embargo, durante el proceso de observación y las entrevistas realizadas con la propietaria y los colaboradores, se identificaron algunas situaciones que evidencian la ausencia de una gestión administrativa formal que respalde su operación diaria.

En la visita de campo se observó que la panadería no cuenta con registros organizados de producción, ventas o control de inventarios. La información sobre consumo de materias primas se maneja de manera empírica, lo que ocasiona desperdicio de insumos y dificulta conocer los niveles reales de rentabilidad. Tampoco existen indicadores de seguimiento ni herramientas de control financiero que permitan medir el desempeño de la empresa. Las actividades operativas, como la programación de la producción y la distribución de funciones entre los empleados, se desarrollan de forma improvisada, dependiendo de la experiencia individual más que de procedimientos definidos.

Desde el punto de vista comercial, la empresa se apoya principalmente en la venta directa en el punto físico, sin estrategias de promoción ni presencia digital que amplíen su alcance. Actualmente, el equipo está conformado por siete empleados, incluyendo a la propietaria, quienes atienden tanto al sector urbano como rural del municipio. A pesar de este esfuerzo, la falta de una misión, visión y objetivos institucionales claros limita la capacidad de la panadería para planificar su crecimiento y tomar decisiones a mediano y largo plazo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

El entorno competitivo también plantea retos importantes. En Ansermanuevo funcionan aproximadamente diez panaderías que ofrecen productos similares, algunas de ellas con procesos más tecnificados, presencia en redes sociales y una imagen comercial más consolidada. Además, los consumidores locales han empezado a mostrar nuevas preferencias: buscan productos más saludables, con mejor presentación y opciones de pedido o contacto digital, tendencias que Surtipan aún no ha incorporado de manera estructurada.

Todo lo anterior refleja la necesidad de establecer un direccionamiento estratégico que permita organizar la gestión de la empresa, optimizar los procesos productivos y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Por ello, este trabajo propone el diseño de un plan estratégico que sirva como herramienta de diagnóstico, planificación y mejora continua, orientado a guiar las decisiones de la panadería y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

5.1 Pregunta de Investigación:

¿Cómo puede un plan estratégico orientar y fortalecer la gestión organizacional de la panadería Surtipan en el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca?

5.2 Sistematización del Problema:

- ¿Cuál es la situación actual de la panadería Surtipan en términos de organización interna y procesos operativos?
- ¿Qué factores del entorno local influyen en su desempeño y en su capacidad de adaptación?
- ¿Qué elementos deben considerarse para formular un plan estratégico acorde con las necesidades y capacidades de la empresa?
- ¿Qué acciones pueden estructurarse para mejorar la gestión operativa, comercial y administrativa de la panadería?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento permitirán evaluar la implementación del plan estratégico?

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que oriente y fortalezca la gestión organizacional de la panadería Surtipan en el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca, a partir del análisis de su situación interna, del entorno competitivo y de las necesidades reales de la empresa.

6.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno externo de la panadería Surtipan para identificar los factores económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que influyen en su desempeño.
2. Diagnosticar la situación interna de la panadería, evaluando sus procesos organizacionales, operativos y comerciales con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
3. Estudiar el sector panificador local y las prácticas de la competencia para establecer elementos de referencia que contribuyan a la formulación del plan estratégico.
4. Diseñar un plan estratégico que integre lineamientos, objetivos, políticas y estrategias orientadas a mejorar la gestión organizacional, operativa y comercial de la panadería Surtipan.
5. Estructurar un plan de acción con actividades, responsables, recursos y mecanismos de seguimiento que permita implementar de manera efectiva el plan estratégico propuesto.

7. ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de este proyecto se enfoca en fortalecer la gestión administrativa de la panadería Surtipan, ubicada en el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca. La idea principal es implementar herramientas y mecanismos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que se puedan mejorar los procesos internos y externos. Entre las acciones propuestas se incluye la estandarización de la producción, el control del inventario y una mejor distribución de los recursos, junto con una evaluación constante de la calidad del producto final. Con todo esto, se busca que Surtipan pueda mantener su competitividad y avanzar hacia un crecimiento más sostenible dentro del mercado local y regional.

El proyecto también contempla la elaboración de un diagnóstico integral que permita conocer la situación actual de la empresa y sirva como base para diseñar estrategias de mejora. A partir de este análisis se podrán identificar oportunidades para fortalecer la estructura organizacional y promover una gestión más eficiente, basada en procesos claros y bien definidos. Además, se revisarán las prácticas administrativas que actualmente se aplican y se compararán con modelos exitosos de gestión empresarial, con el fin de adaptar las estrategias a las condiciones reales de Surtipan. Este enfoque busca construir un plan de mejora continua que incorpore innovación, control de costos y una visión de desarrollo que asegure la estabilidad del negocio en el tiempo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En coherencia con las tendencias del sector, se estudiará también la posibilidad de incluir herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de algunas tareas y mejoren la gestión de la información. Contar con sistemas que permitan tomar decisiones basadas en datos reales ayudará a la empresa a ser más ágil y precisa. Finalmente, se explorarán estrategias de marketing y posicionamiento digital para fortalecer la presencia de la marca, fidelizar a los clientes y aumentar la rentabilidad del negocio. En conjunto, este proyecto no solo busca optimizar la parte operativa de la panadería, sino también contribuir a su crecimiento sostenible y a su proyección dentro del competitivo mercado panificador del norte del Valle del Cauca.

8. MARCOS DE REFERENCIA

En este apartado se presentan los referentes teórico, conceptual, normativo y contextual que sirven de base para comprender el tema de estudio y orientar el desarrollo del proyecto.

8.1 Referente Teórico

El crecimiento y la sostenibilidad de una empresa dependen, en gran medida, de su capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno y responder a los cambios que este impone. Por eso, resulta indispensable analizar los fundamentos teóricos que explican cómo una organización puede mejorar su gestión, optimizar sus procesos y fortalecer su posición frente a la competencia. Este marco teórico busca precisamente ofrecer una visión que ayude a entender la importancia de la planeación estratégica como herramienta para guiar las decisiones y asegurar la continuidad de las empresas en mercados cada vez más exigentes.

El marco teórico constituye la base conceptual que orienta el análisis y la formulación del plan estratégico para la panadería Surtipan. Su propósito es sustentar, desde la teoría administrativa, los elementos que permiten comprender la organización, su entorno y los procesos necesarios para mejorar su gestión. Para ello, se abordan los fundamentos del paradigma administrativo, la gestión estratégica, la cultura organizacional, la calidad, la innovación y los modelos de análisis del entorno y de la empresa.

8.1.1 *Paradigma de la Administración y Gestión Estratégica*

El paradigma administrativo contemporáneo concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan permanentemente con su entorno. Desde esta perspectiva, la empresa

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

debe adaptarse a los cambios económicos, sociales, tecnológicos y competitivos para asegurar su sostenibilidad (Chiavenato, 2017). La administración moderna integra procesos de planificación, organización, dirección y control que permiten orientar los recursos hacia el logro de objetivos.

En este marco, la gestión estratégica se entiende como un proceso continuo y sistemático mediante el cual la organización analiza su entorno, define su dirección, formula estrategias y evalúa su desempeño (David, 2017). Este enfoque resulta especialmente relevante para microempresas como Surtipan, que requieren herramientas que les permitan anticiparse a los cambios del mercado y mejorar su capacidad de respuesta.

La planeación estratégica, como parte fundamental de este paradigma, implica definir la misión, visión, objetivos y estrategias que guían el desarrollo de la organización. Según (Mintzberg, 1994), la estrategia no solo es un plan, sino también un patrón de comportamiento que refleja la forma en que la empresa actúa frente a su entorno. Por ello, un plan estratégico debe construirse a partir de un diagnóstico realista y de la comprensión profunda de la organización.

8.1.2 Cultura y comportamiento organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que comparten los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento (Schein, 2010). Esta cultura determina la forma en que se toman decisiones, se gestionan los procesos y se relacionan los colaboradores. Según (Roaro, 2009) “La cultura organizacional se define como la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes”. Gracias a esto, logramos entender y comprender el funcionamiento de las culturas organizacionales y que cada una tiene una forma diferente de transmitir su ADN y generar experiencias únicas a su público.

Profundizando más acerca del tema se toma como referencia la Cultura Toyota Kata donde su estructura se basa en las actividades de mejoramiento de la marca llamada “policy deployment” (Rother, 2018) donde su objetivo es la solución de problemas entre los distintos niveles de jerarquía de las organizaciones haciendo procesos iterativos hasta alcanzar las propuestas. Por otro lado, tenemos el “on the job development” (Rother, 2018) es donde se entrenan las competencias consideradas complejas y se enseñan a través de pequeñas rutinas llamadas ‘katas’ las cuales son dirigidas y monitoreadas por un coach que está pendiente de cada uno de sus pasos, guiando e instruyendo a la vez por medio de la práctica. Aprender de esta cultura es vital para la mejora al desempeño de los empleados para su desarrollo personal y laboral, mostrando una alternativa donde la información se suministra de manera que cada una de las partes logre entender de acuerdo nivel jerárquico.

Al aplicar la Cultura Toyota Kata en Surtipan siendo así, una panadería tradicional y enfocada en la calidad puede cambiar positivamente la forma en que se trabaja y se mejora el negocio. Esta cultura se basa en dos ideas clave: el “despliegue de políticas” (policy deployment) y el “desarrollo en el trabajo” (on-the-job development).

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En muchas panaderías tradicionales, los problemas los soluciona solo el dueño o el gerente, y muchas veces de manera improvisada. Con este enfoque, todos los empleados pueden participar en detectar y resolver problemas, de forma organizada y constante, es decir, los integrantes que conforman la empresa pueden detectar problemas, desde el panadero hasta quien atiende o limpia., de esta forma se establecen metas claras y se opta por mejores soluciones a su vez mejora la comunicación dentro de la empresa ya que cada grupo puede trabajar en encontrar y resolver causas raíz, usando herramientas simples (como preguntar “¿por qué?” varias veces para encontrar la causa de un problema) a su vez, se revisa el avance de las soluciones, y si no funcionan, se ajustan y se prueba otra forma, por lo que la cultura de Toyota ayuda a la panadería a mejorar cada día, sin perder su esencia ya que es una forma de enseñar en términos de aprender y resolver problemas que involucra a todos y fortalece el negocio desde adentro.

En microempresas familiares como Surtipan, la cultura suele estar marcada por la tradición, la experiencia empírica y la transmisión oral de conocimientos. Aunque esto puede generar cohesión, también puede limitar la formalización de procesos y la adopción de prácticas modernas de gestión. Comprender la cultura organizacional es clave para diseñar estrategias que sean viables y aceptadas por los colaboradores.

8.1.3 *Calidad, Productividad y Competitividad*

La calidad en los procesos y productos es un factor determinante para la permanencia en el mercado. Según (Deming, 1989), la calidad se logra mediante la mejora continua, el control de procesos y la estandarización de actividades. En el sector panificador, esto implica controlar

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

insumos, tiempos de producción, higiene, manipulación de alimentos y presentación del producto final.

Dentro de los motores más importantes de las organizaciones están la calidad, productividad y competitividad quienes son responsables de generar satisfacción aprovechando de manera óptima los recursos y posicionando a las organizaciones dentro de un mercado específico. Es por esto por lo que (Pulido, 2010) nos comenta que “para ser más productivos y eficaces, se sabe que no hay atajos: se requiere seguir el camino del trabajo, el esfuerzo y la preparación” donde las organizaciones tienen la obligación de garantizar a sus clientes y consumidores calidad en sus productos/servicios, cumplir con los parámetros exigidos y acatar normas para su correcto funcionamiento dentro de la sociedad.

Para ello el autor (Deming, 1989) propone la transformación al estilo de gestión de las diferentes direcciones, entendiendo mejor los procedimientos y capacitando al personal para responder a acontecimientos futuros (contingencia), logrando hallar la cura de la enfermedad antes de que esta se propague por toda la organización. Las empresas día a día viven en constante lucha por adaptarse a los cambios y alteraciones dentro de la sociedad los cuales generan en algunas ocasiones descontrol entre colaboradores dichas por el autor (Deming, 1989) quien explica las problemáticas de las organizaciones para planificar y pronosticar problemas a futuro ocasionando choques entre la mano de obra, la máquina y el manejo de materias primas, generando insatisfacción en sus clientes llegando hasta el punto de perder su mercado objetivo, y por ende, el desempleo. En cuanto a esta problemática, (Deming, 1989) resalta que este fracaso

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

empieza desde la dirección dado a la mala gestión. En este caso, para encontrar la solución se debe tener claridad en cada una de funciones de los empleados, encontrando las falencias y aplicando el remedio a esas enfermedades.

En términos de calidad, productividad y competitividad como pilares fundamentales para la satisfacción del cliente, el uso eficiente de recursos y el posicionamiento en el mercado. Se subraya que alcanzar estos objetivos requiere trabajo arduo, esfuerzo y preparación, sin atajos. (Pulido, 2010) Enfatiza la obligación de las organizaciones de garantizar calidad, cumplir parámetros y acatar normas para su correcto funcionamiento social. (Deming, 1989) Aboga por una transformación en el estilo de gestión, basada en la comprensión profunda de los procedimientos y la capacitación del personal para anticipar y responder a contingencias. Esto permitiría prevenir problemas antes de que se propaguen por toda la organización, actuando como una "cura" temprana. En este caso, una gestión proactiva enfocada en la calidad, la capacitación y la anticipación de problemas, con una dirección consciente de su rol en el éxito o fracaso en la organización.

Las ideas de Deming y Pulido ofrecen una guía útil para que Surtipan mejore sin dejar de lado su esencia artesanal esto significa no dejar atrás la tradición, sino hacerla más fuerte a través de una gestión más ordenada, personal capacitado y un enfoque constante en la mejora. Así, la panadería puede asegurar su lugar en el mercado, mantenerse competitiva y seguir ofreciendo productos que los clientes valoran por su calidad. La mejora continua, basada en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), permite identificar fallas, corregirlas y optimizar los

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

procesos. Aunque Surtipan no cuenta con sistemas formales de control, la implementación de herramientas básicas puede generar avances significativos en eficiencia y consistencia.

8.1.4 Gestión en sistemas de información

Los sistemas de información se definen como la interconexión entre las partes de una organización haciendo que estas se comuniquen asertivamente entre sí, intercambiando información y generando una mejor efectividad en los resultados esperados. Referente a esto, los sistemas de información conducen a la empresa a mejorar sus procesos manuales, adaptando sus actividades diarias con valores agregados en tecnologías de la información, medios en los cuales permite la fácil aplicación a los procesos laborales, teniendo el debido conocimiento. Según (Garrido, 2013) “Las nuevas tecnologías de la información facilitan la renovación de los procesos de dirección del pasado y permiten su adaptación a las nuevas circunstancias” pero también sin el debido conocimiento puede ser una pérdida de inversión para la empresa, convirtiéndose en gasto.

Las tendencias a la tecnología han llevado a las empresas a emprender negocios digitales, provocando una alta demanda de bienes y servicios, los cuales son suministrados a los usuarios por medio de algoritmos que gestionan pautas publicitarias dependiendo de los gustos y preferencias de las personas, pero según (Fugini, 2018) la recopilación de los datos se ha vuelto un desafío dentro por el daño a la privacidad por malos usos de la información, es por esto, que (O'brien, 2001) en su libro “Sistemas de información gerencial” encontramos que los sistemas de información se analizan desde 5 partes claves: Conceptos fundamentales, las tics, aplicación a un

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

modelo de negocio, desarrollo de los procesos informáticos y retos para la administración en el campo digital. A partir de ahí, los administradores tienen la capacidad, herramientas y recursos para la toma de decisiones frente a problemáticas presentadas ante un mercado digital.

Los sistemas de información permiten registrar, procesar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones. En microempresas, estos sistemas pueden ser simples, como hojas de cálculo o formatos de control, pero deben ser consistentes y actualizados. La ausencia de registros dificulta la planificación, el control de inventarios y la evaluación del desempeño.

Usando estas estrategias en Surtipan no solo optimizaría su liderazgo, sino que también se colocará como una panadería innovadora que puede competir en un entorno digital sin perder su dominio. Por lo tanto, el equilibrio entre tradiciones y tecnología sería su mayor poder para un crecimiento a largo plazo.

8.1.5 *Sostenibilidad*

La sostenibilidad es una de las principales tendencias y razones sociales más importantes en todo el mundo, ya que a través de ella se han logrado implementar planes de mejoramiento en las empresas que más obstruyen la calidad de vida de las personas, por lo tanto, estas empresas tienden a desaparecer o a reestructurar sus procesos gracias a normativas medioambientales y de consumo sostenible. Dentro de esta teoría se enfatiza en el término de economía circular, la cual está siendo implementada por algunas empresas en todo el mundo y alargando su vida útil dentro del mercado local, nacional o internacional.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Según el autor (Hériz, 2018) se entiende por economía circular como un modelo de negocio que se centra en la producción y el consumo agresivo dentro de un entorno ambiental, buscando reducir los impactos medioambientales e incentivar a las practicas sostenibles de los recursos naturales. Gracias a esta economía se está logrando que los productores y los consumidores sean más conscientes de cuidar el planeta para así garantizar la existencia de la raza humana y que las personas puedan disfrutar de un mejor futuro. Ahora la incógnita está en que ¿realmente las empresas buscan el mismo objetivo por preservar la existencia de la raza humana?, según las investigaciones realizadas por (Universidad del Zulia, 2018) Los gobiernos han estado implementando medidas de aseguramiento a los factores medioambientales, los cuales no estaban en los planes de muchas empresas, convirtiéndose esto en un blanco fácil a penalizaciones individuales y corporativas en muchos establecimientos, mayormente en los informales.

Por esta razón Surtipan podría convertirse en un referente de panadería sostenible, aplicando estos principios para garantizar su crecimiento sin comprometer el entorno. A través de la economía circular, esta panadería puede no solo reducir costos operativos y optimizar su producción, sino también construir una marca responsable que atraiga a consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental. Además, al alinearse con regulaciones y tendencias globales, Surtipan aseguraría su permanencia en el mercado, demostrando que la sostenibilidad no solo es una necesidad, sino una oportunidad de innovación y diferenciación.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

8.1.6 Innovación

La innovación no se limita a la creación de nuevos productos; también incluye mejoras en procesos, formas de atención al cliente, uso de tecnología y estrategias comerciales (Bessant, 2018). Para microempresas, la innovación incremental pequeños cambios sostenidos puede generar ventajas competitivas sin requerir grandes inversiones.

El caso de la innovación se convirtió en una tendencia constante la cual muchos de los consumidores han sido atraídos sin posibilidad de mirar hacia atrás. Se infiere que, la innovación ha sido de las principales razones en las cuales las organizaciones con poco reconocimiento se estén adaptando a nuevos desafíos dentro de sus procesos internos, y con esto, la modificación o reestructuración de su sistema organizacional, lo cual en muchas ocasiones produce el temor a lo desconocido, provocando que estas organizaciones no puedan enfrentar los retos por venir y sean forzadas a liquidar.

Dentro de la problemática presentada aparecen los autores (Koontz, 2012) quien comparten sus experiencias con propuestas empresariales de gerentes de varios sitios del mundo, y entre estos destaco a ‘Silicon Valley’ como principal promotor en la innovación empresarial y la ayuda mutua entre diferentes colaboradores (empresas) quienes trabajan en la exploración hacia nuevos caminos a posibilidades de grandes negocios mundiales. Referente al texto analizado, se puede identificar que muchas de las empresas son objetivo de estancamiento debido a la falta de compañerismo y comunión entre las demás empresas de igual actividad comercial. Entonces podemos concluir que la innovación va más allá de adaptación a los entornos

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

competitivos, sino también la búsqueda por el bien común y la exploración a nuevos modelos de negocios a nivel mundial.

Al reflejar estos principios en su gestión, Surtipan puede destacarse como una panadería líder e innovadora teniendo en cuenta su ubicación y potencial de crecimiento por medio de oportunidades y retos en Ansermanuevo aplicando modelos y tendencias mundiales, dando capacidad no solo de adaptarse a las exigencias del mercado moderno sino también proponiendo un nuevo modelo de gestión y al mismo tiempo fortalecer la comunidad panadera local. Así, la innovación empresarial se convierte en una herramienta para crear crecimiento sostenible y relaciones sólidas que beneficien a todos los involucrados. La gestión del conocimiento, entendida como la capacidad de capturar, organizar y utilizar la experiencia interna, es fundamental para evitar la improvisación y garantizar la continuidad operativa.

8.1.7 Las 5 fuerzas de Porter

El modelo propuesto por (Porter M. , las 5 fuerzas de porter, 2016) es una herramienta estratégica que no solo permite medir el éxito empresarial, sino también evaluar el posicionamiento de una organización dentro del mercado. A través de estas cinco fuerzas, se pueden analizar los factores más determinantes del entorno competitivo proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos entrantes, con el fin de estimar la capacidad de desarrollo y crecimiento de una empresa en su entorno.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

A continuación, se presentará el modelo de (Porter M. E., Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, 1980) en el cual se permite analizar la estructura competitiva del sector a partir de cinco fuerzas:

Ilustración 1: *Cinto Fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación con proveedores:** Según la gráfica anterior, la calidad y los costos de los productos ofrecidos por una panadería dependen, en gran medida, de la relación

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

que se establezca con los proveedores. Contar con aliados estratégicos que garanticen insumos de alta calidad y precios competitivos permite generar confianza, optimizar recursos y enfocar las compras en lo que realmente requiere el negocio. Por ejemplo, si se aumenta la producción de pan, será clave negociar eficientemente la adquisición de harina, huevos, levadura y azúcar para reducir costos y maximizar las ganancias. Según (Porter M. , las 5 fuerzas de porter, 2016) analizar el poder de los proveedores es esencial para lograr márgenes de rentabilidad sostenibles.

- **Poder de negociación con clientes:** Los clientes tienden a buscar productos que le brinden el mayor valor posible a un precio justo. Sin embargo, este poder puede disminuir si se logra fidelizarlos a través de una propuesta de valor sólida, que incluya productos de alta calidad, atención personalizada y un ambiente agradable. Aspectos tan simples como un saludo cordial, la atención directa en la mesa o la actitud empática del personal pueden marcar una diferencia significativa. Estas acciones fortalecen la relación con el cliente, reducen su sensibilidad al precio y aumentan las probabilidades de recompra.
- **Amenaza de nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidos se ha considerado como una amenaza ya que se considera que esto puede bajar los márgenes de rentabilidad de las empresas existentes, por esta razón, es necesario tener a las personas indicadas dentro de los cargos organizacionales, diferenciar los productos que ya existen o generar

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

nuevas ideas que impulsen las ventas, y ofreciendo servicios que permitan establecer relaciones con los clientes.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Este fenómeno se ve incrementado mayormente en tiendas de cadena como supermercados y demás comerciantes debido a sus bajos precios, los cuales generan ventas bajas a los productos artesanales. En este caso, no solo bastara mantener una calidad constante en los productos, sino también mantener su frescura y su sabor con el tiempo empleando métodos y condiciones climáticas que conserven estas propiedades. Es necesario resaltar que también se debe tener una imagen llamativa de los productos generando un impacto visual en los clientes.
- **Rivalidad entre competidores:** La competencia directa es especialmente intensa cuando existen múltiples empresas en una misma zona geográfica. Esta situación suele derivar en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y una continua búsqueda de diferenciación. La mejor estrategia frente a este entorno competitivo consiste en ofrecer un servicio de excelencia, mantener la creatividad en las acciones de marketing y evitar prácticas invasivas. Lo ideal es crear una experiencia que atraiga al cliente de manera natural, permitiendo que sea él quien decida por sí mismo cuál es su lugar de preferencia

8.1.8 *Cadena de valor de Porter*

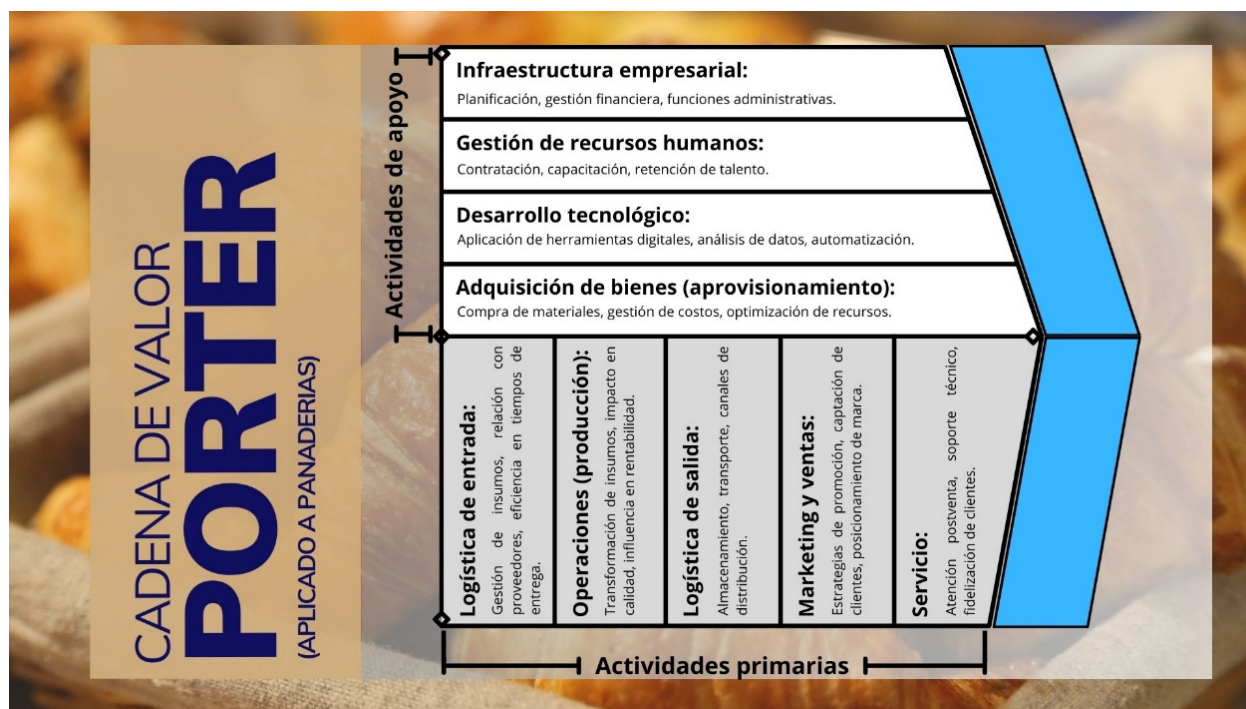
La cadena de valor, propuesta por (Porter M. E., Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance., 1985), permite identificar las actividades que generan valor dentro de la empresa, clasificadas en primarias y de apoyo. Su análisis facilita detectar procesos

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

críticos, cuellos de botella y oportunidades de mejora. Este modelo permite analizar y descomponer cada una de las acciones internas que contribuyen a la creación de valor, identificando aquellas que son clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado. La cadena de valor se centra, entonces, en examinar cómo cada proceso se relaciona con las necesidades del cliente y cómo puede optimizarse para incrementar la eficiencia, la calidad y la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos.

A continuación, se explicarán todas aquellas actividades principales y de apoyo que contribuyen en la construcción del valor.

Ilustración 2: *Cadena de Valor*



Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- Actividades primarias.

- **Logística de entrada:** En esta fase se lleva a cabo la recepción y el manejo de los insumos necesarios para la producción, como harinas, mantequillas y demás materias primas. Es clave mantener una buena relación con los proveedores, asegurando que los productos lleguen en el tiempo acordado y con la calidad requerida. Una gestión adecuada en esta etapa permite que la producción no se detenga y que los costos se mantengan bajo control.
- **Operaciones (producción):** Aquí se realiza el proceso de transformación de los insumos en los productos finales que llegan al consumidor. La eficiencia con la que se llevan a cabo estas actividades influye directamente en la calidad del pan y en la rentabilidad del negocio. Contar con procedimientos claros, personal capacitado y equipos en buen estado resulta esencial para garantizar buenos resultados.
- **Logística de salida:** Esta etapa se relaciona con la entrega de los productos terminados a los clientes. Incluye actividades como el almacenamiento, la distribución y la elección de los canales de venta o entrega más adecuados. Una buena logística de salida asegura que los productos lleguen frescos y a tiempo, lo que contribuye a mantener la satisfacción y la fidelidad de los consumidores.
- **Marketing y ventas:** Abarca las estrategias de promoción, publicidad y comercialización de los productos o servicios. Su objetivo es captar clientes, generar ingresos y posicionar la marca en el mercado.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Servicio:** Incluye todas las actividades relacionadas con la atención postventa, soporte técnico y seguimiento al cliente. Su finalidad es garantizar la satisfacción y fidelización de los consumidores.
- **Actividades de apoyo.**
 - **Infraestructura empresarial:** Comprende la planificación, gestión financiera, dirección general y todas aquellas funciones administrativas que permiten el correcto funcionamiento de la organización.
 - **Gestión de recursos humanos:** Se refiere a la contratación, capacitación, desarrollo y retención del talento humano, siendo un factor clave para el desempeño y crecimiento de la empresa.
 - **Desarrollo tecnológico:** Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas en los procesos internos, como la sistematización, análisis de datos y automatización, para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa
 - **Adquisición de bienes (aprovisionamiento):** Hace referencia a la compra de materiales, servicios, asesorías y demás recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Una adecuada gestión de compras contribuye a la reducción de costos y a la generación de valor.

8.2 Referente Conceptual

El referente conceptual de este estudio se fundamenta en aquellos elementos teóricos que explican cómo la gestión organizacional se integra para impulsar el crecimiento y la

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

sostenibilidad de la panadería Surtipan. Desde la perspectiva administrativa, resulta esencial comprender y relacionar conceptos como la estrategia empresarial, el análisis estratégico, la competitividad, la satisfacción del cliente, la innovación y la planeación estratégica. Estos conceptos se entrelazan para formar la base sobre la cual se diseñarán e implementarán las propuestas de mejora.

8.2.1 Estrategia Empresarial y Análisis Estratégico

Toda organización que busca asegurar su permanencia en el mercado debe contar con una estrategia clara que le permita orientar sus decisiones y optimizar sus recursos. Según (Chandler, 1999), la estrategia empresarial consiste en definir objetivos de largo plazo y establecer las acciones necesarias para alcanzarlos. En este sentido, Surtipan debe adoptar una estrategia que le permita diferenciarse de la competencia y fortalecer su posicionamiento.

Para diseñar una estrategia efectiva, es indispensable realizar un análisis estratégico, proceso que facilita la identificación de factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización. Según (Johnson, 1997), este análisis ayuda a comprender la posición competitiva de la empresa y permite formular estrategias que maximicen sus ventajas y reduzcan sus riesgos. En el caso de Surtipan, evaluar el contexto económico, la competencia y las preferencias de los consumidores será esencial para determinar sus fortalezas y áreas de mejora.

8.2.2 Competitividad Empresarial y Ventaja Competitiva

La competitividad empresarial es el resultado de la capacidad de una organización para diferenciarse y generar valor en su mercado objetivo. Según (Porter M. , Ventaja Competitiva, 2011), destaca que la ventaja competitiva de una empresa depende de su capacidad para innovar y adaptarse a las condiciones del entorno. En este sentido, Surtipan, al enfocarse en la producción artesanal y la frescura de sus productos, puede consolidar una propuesta diferenciada frente a competidores que ofrecen pan industrializado.

La ventaja competitiva de Surtipan radica no solo en la calidad de sus productos, sino en su conexión con los consumidores. La frescura del pan, la tradición en la elaboración y el acceso a precios asequibles son elementos que fortalecen su posicionamiento y fidelización de clientes. Esta diferenciación estratégica permite a la panadería generar una percepción de valor superior en su mercado.

8.2.3 Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente juega un papel crucial en la fidelización y crecimiento del negocio. Como explica (Kotler, 2006) la experiencia del consumidor está determinada por la comparación entre sus expectativas y el desempeño del producto. En la industria panificadora, garantizar frescura, sabor y precio justo es clave para generar una conexión emocional con los clientes y convertirlos en promotores de la marca.

Surtipan debe enfocarse en estrategias que optimicen la experiencia del cliente, incluyendo mejoras en la presentación de productos, tiempos de producción y canales de

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

distribución. Asimismo, implementar herramientas de medición de satisfacción permitirá ajustar su oferta a las necesidades del consumidor, reforzando su posicionamiento en el mercado local.

8.2.4 *Innovación Empresarial y Planeación Estratégica*

Para garantizar su crecimiento y sostenibilidad, Surtipan debe integrar procesos de innovación y planificación estratégica. Según Schumpeter, la innovación empresarial no solo permite la mejora de productos y servicios, sino que también impulsa la eficiencia operativa y la exploración de nuevos mercados. En este sentido, la panadería puede incorporar nuevas tecnologías para optimizar su producción, desarrollar propuestas de valor más alineadas con las preferencias del consumidor y explorar estrategias de marketing digital para ampliar su alcance.

La planeación estratégica, según Drucker y Porter, es el pilar sobre el cual se diseñan las acciones de una empresa para asegurar su éxito en entornos competitivos. En el caso de Surtipan, definir metas claras, asignar recursos estratégicamente y evaluar constantemente el impacto de sus decisiones permitirá consolidar su posición en el sector panificador.

En conclusión, la integración de estos conceptos dentro de la gestión de Surtipan permite construir una estrategia empresarial sólida basada en un análisis estratégico preciso, competitividad bien definida, satisfacción del cliente garantizada e innovación continua. A través de una planeación estratégica enfocada en la diferenciación y mejora constante, la panadería podrá fortalecer su presencia en el mercado, mejorar su rentabilidad y asegurar su crecimiento sostenible.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

8.3 Referente Normativo

El referente normativo reúne el marco legal y reglamentario que rige el desarrollo de esta investigación. Incluye las disposiciones, leyes y políticas aplicables al contexto organizacional objeto de estudio, garantizando que el análisis y las propuestas se alineen con la normativa vigente y los principios institucionales.

Tabla 1: *Normatividad y Leyes*

Normas y leyes	Descripción	Aportes
“Ley 1314 de 2009” Función pública Fecha: 2009 Título: Ley 1314 de 2009 (Funcion publica, 2009)	La Ley 1314 de 2009, en conjunto con la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), busca establecer un marco contable sólido y transparente para todas las empresas que operan en Colombia. El objetivo principal es generar confianza en los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, y fomentar el crecimiento económico del país.	Al tener estados financieros claros y precisos, se pueden identificar áreas de oportunidad, evaluar la rentabilidad de productos y tomar decisiones más acertadas sobre inversiones, precios y gastos.
“Resolución 000165 de 01-11-2023” DIAN Fecha:01/11/2023 (DIAN, 2023)	Emitida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) constituye un hito importante en la evolución del sistema de facturación en Colombia. Esta resolución tiene como objetivo principal modernizar y optimizar los procesos de facturación electrónica, adaptándolos a las necesidades actuales del mercado y a los avances tecnológicos, aplica a todos los contribuyentes obligados a emitir factura electrónica, así como a los proveedores tecnológicos que desarrollan y comercializan software de facturación.	La resolución establece la obligatoriedad de emitir facturas electrónicas para todos los contribuyentes, incluyendo las panaderías. Esto significa que los tradicionales tickets o facturas físicas serán reemplazados por documentos electrónicos, esto reduce el margen de error y se facilita la conciliación de los ingresos y gastos, permitiendo así un mejor control de las ventas y una mayor transparencia en las operaciones.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

“LEY 2232 DE 2022” RAMA LEGISLATIVA PODER PÚBLICO Fecha:08/07/2022 (Cancilleria, 2022)	La Ley 2232 de 2022 es una legislación colombiana que busca reducir significativamente la producción y el consumo de plásticos de un solo uso. Esta ley representa un hito importante en la lucha contra la contaminación por plásticos, un problema global que afecta gravemente nuestros ecosistemas y la salud de nuestro planeta.	Al cumplir con la ley, la panadería evita sanciones y demuestra su compromiso con el medio ambiente, también puede mejorar su imagen de marca y atraer a un público cada vez más consciente de la sostenibilidad, de igual importancia, al implementar alternativas sostenibles podrán diferenciarse de la competencia y fomentar la innovación en la búsqueda de nuevos materiales y soluciones de empaque más sostenibles.
Ley 1727 de 2014 FUNCIÓN PÚBLICA Fecha:11/07/2014 (Funcion publica, 2014)	La Ley 1727 de 2014 es una legislación colombiana de vital importancia para el sector empresarial, ya que se enfoca en fortalecer la gobernabilidad y el funcionamiento de las Cámaras de Comercio, además de modernizar el Registro Único Empresarial y Social (RUES).	Las Cámaras de Comercio, ofrecen una amplia gama de servicios a las empresas, como capacitación, asesoría empresarial y acceso a mercados. Estos servicios pueden ser de gran utilidad para la panadería, ayudando a mejorar su gestión y competitividad.
El Decreto 1443 de 2014 FUNCIÓN PÚBLICA Fecha:31/07/2017 (Funcion publica, 2014)	Es una norma de gran relevancia en Colombia, ya que establece las directrices para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en todas las empresas del país. Este decreto tiene como objetivo principal mejorar las condiciones de trabajo y garantizar la salud y el bienestar de los trabajadores en todos los sectores económicos.	Al identificar y controlar los riesgos laborales específicos de una panadería (como cortes, quemaduras, exposición a altas temperaturas), se reducen los accidentes laborales y las enfermedades profesionales y se promueve un ambiente de trabajo más seguro y limpio, lo cual aumenta la satisfacción de los empleados y mejora su productividad.
Ley 1480 de 2011 FUNCIÓN PÚBLICA Fecha: 12/10/2011 (Funcion publica, 2011)	La Ley 1480 de 2011 es una legislación colombiana fundamental que tiene como objetivo principal proteger los derechos de los consumidores en el país. Esta ley, conocida comúnmente como el Estatuto del Consumidor, busca garantizar que las relaciones	Al cumplir con los estándares de calidad, seguridad e información establecidos en la ley, la panadería genera confianza en sus clientes, quienes se sentirán más seguros al adquirir sus productos, por otra parte, si se respetan los derechos de los consumidores se tendrá una mejor

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

	comerciales se desarrollen de manera justa y equitativa, brindando a los consumidores herramientas para hacer valer sus derechos y proteger sus intereses.	reputación en el mercado, lo que puede traducirse en un aumento de las ventas y en la fidelización de los clientes
Ley 2674 del 2013 MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL Fecha: 22/07/2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)	En términos generales, esta resolución busca garantizar la inocuidad de los alimentos, es decir, asegurar que los alimentos no causen daño a la salud de los consumidores.	La panadería al cumplir con las normas sanitarias establecidas garantiza que los productos que ofrece sean seguros para el consumo humano. Esto incluye mantener un control estricto sobre los ingredientes, la higiene de los procesos de producción, el almacenamiento adecuado de los productos y las condiciones de limpieza del establecimiento.
Ley 50 de 1990 Congreso de Colombia Fecha: 28/12/1990 (Congreso de Colombia, 1991)	Representa una reforma importante en la legislación laboral colombiana, buscando equilibrar la flexibilidad laboral con la protección de los derechos de los trabajadores.	Esta ley regula las relaciones laborales, y tiene un impacto directo en las condiciones de trabajo en cualquier tipo de empresa. Establece normas sobre el trabajo, la contratación, la seguridad social, los descansos y las prestaciones laborales, que deben ser cumplidas por los empleadores.

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Referente Contextual

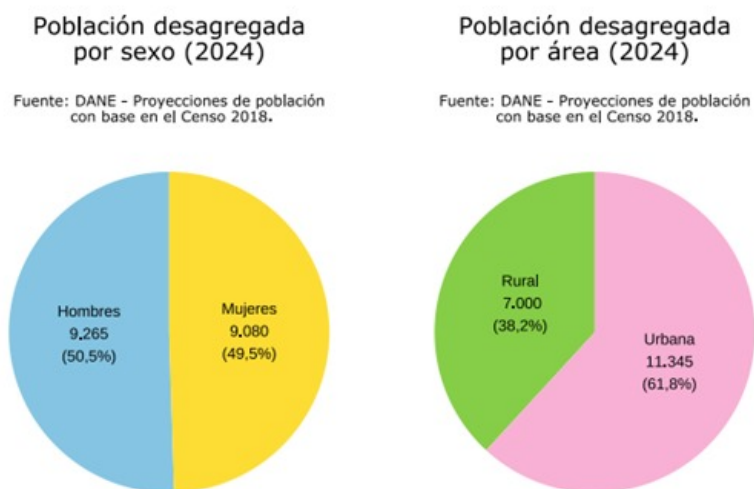
La presente asesoría se llevará a cabo en la panadería Surtipan, ubicada en la Calle 2 # 2A 1-71, en el barrio La Bomba del municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca. Este municipio está localizado en la región andina de Colombia, a una altitud de 953 metros sobre el

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

nivel del mar, con coordenadas geográficas como latitud: 5°19'58" N, longitud: 75°47'27" O y altitud sobre el nivel del mar: 2088 m (*dateandtime, 2015*)

Según datos de (*Departamento nacional de planeacion, 2024*), basados en proyecciones del DANE, Ansermanuevo cuenta con una población total de 18.345 habitantes, de los cuales el 50,5% son hombres y el 49,5% mujeres. A continuación, se presentan algunas variables estadísticas relevantes del municipio que contextualizan el entorno socioeconómico en el que opera la panadería.

Ilustración 3: *Población de Ansermanuevo - Valle*



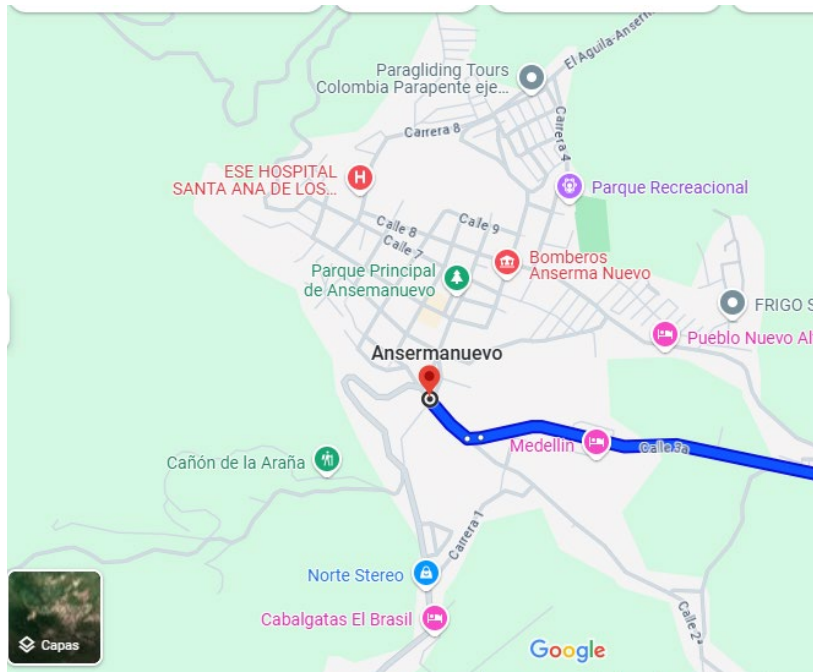
Fuente: (Terridata, 2024)

De acuerdo con la información suministrada por la administradora de la panadería Surtipan, el aproximado de los clientes es de 150 personas que consumen de estos productos, en su mayoría son campesinos y rurales. Sus empleados son 7 personas que trabajan en un horario completo de 7 de la mañana hasta las 7 de la noche.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

A continuación, se muestra la ubicación del municipio de Ansermanuevo con su respectiva panorámica.

Ilustración 4: *Mapa geográfico con ubicación a Ansermanuevo - Valle*



Fuente: Google Maps

Ilustración 5: *Foto panorámica del municipio de Ansermanuevo - Valle*



Fuente: (Terridata, 2024)

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

8.4.1 *Historia*

La historia de Anserma se remonta a la época de la conquista española, cuando Sebastián de Belalcázar, un explorador bajo las órdenes de Francisco Pizarro llegó a la región en 1536. Belalcázar, con ambiciones de independencia, exploró el territorio, fundando ciudades como Cali y Popayán, y eventualmente denominó a la región como la "Provincia de Anserma", en honor a los pueblos indígenas Anserma y Umbras que allí habitaban.

Dos años más tarde, con Belalcázar ausente, Francisco Pizarro designó a Lorenzo de Aldana como gobernador de Popayán. Aldana, atraído por los rumores de ricas minas de oro, envió al capitán Jorge Robledo a conquistar esas tierras. Robledo, con un centenar de hombres y provisiones, se adentró en el territorio, fundando provisionalmente la ciudad de "Santa Ana" el 15 de agosto de 1539, como una muestra de presencia española.

A pesar de la fundación inicial, Robledo y sus hombres pronto se dieron cuenta de que el lugar no cumplía con las condiciones ideales para un asentamiento permanente. Buscando mejores recursos y condiciones, se trasladaron a la loma de los Umbras, donde hoy se encuentra Anserma Caldas. Este nuevo emplazamiento ofrecía ventajas estratégicas y recursos abundantes.

La ciudad, inicialmente llamada Santa Ana, cambió de nombre a San Juan por un breve período, cuando Pascual de Andagoya intentó tomar el control. Sin embargo, el regreso de Sebastián de Belalcázar restableció el orden, y la ciudad adoptó su nombre definitivo Anserma.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Con el tiempo, Anserma experimentó dificultades, incluyendo escasez de agua y una disminución de la población indígena debido al maltrato. Esto llevó a un traslado oficial de la ciudad en 1717, buscando mejores condiciones para su desarrollo.

- **De Ciudad a Municipio: Un Camino de Transformación:** A lo largo de su historia, Anserma pasó por diversas etapas administrativas, desde ciudad hasta parroquia, distrito, aldea, municipio del Quindío, y caserío de Toro. En 1808, durante la invasión napoleónica a España, Ansermanuevo se unió a otras ciudades en la lucha por la independencia, contribuyendo con hombres y recursos. Finalmente, en 1925, Ansermanuevo alcanzó su estatus de municipio, gracias al liderazgo de figuras como el doctor Alejandro Cabal Pombo. La celebración de este acontecimiento marcó un nuevo capítulo en la historia de la región.
- **Ansermanuevo Hoy: Tradición y Progreso:** Hoy en día, Ansermanuevo es una comunidad que valora su herencia ansermense, con una fuerte tradición agrícola y artesanal. La región se destaca por sus productos agrícolas, su producción de arcilla y guadua, y sus trapiches paneleros. Además, la artesanía textil y el turismo de aventura son parte integral de la identidad local. Ansermanuevo también se enorgullece de su paisaje cultural cafetero, un testimonio de su rica historia y tradición.

Libro: ANSERMANUEVO VALLE DEL CAUCA, HISTORIA ANTIGUA Y
CONTEMPORANEA

Por: Gladys Correa Sánchez

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

8.4.2 *Origen de Surtipan*

En el corazón de Ansermanuevo valle del cauca, se alza la tradición y el sabor de la panadería "Surtipan". Fundada en 1996 por María Eloina Ramírez junto con su familia siendo campesinos de corazón noble y con manos trabajadoras, han impulsado esta panadería, la cual se convirtió en mucho más que un simple negocio; fue el fruto de su esfuerzo, su unión y el sustento de sus sueños, siendo así más allá de ser un símbolo de la comunidad, un lugar donde el aroma a pan recién horneado se mezcla con las historias y los recuerdos de generaciones enteras.

María Eloina y sus hijos habían dedicado toda su vida a cultivar la tierra trabajando arduamente, sin embargo, las dificultades y las condiciones laborales del campo los llevaron a buscar nuevas oportunidades. Con la sabiduría heredada de sus ancestros y la pasión por la cocina tradicional decidieron abrir una panadería.

Una mañana el aroma a pan inundó las calles del municipio, los vecinos intrigados por el delicioso aroma se acercaron a la panadería y descubrieron un lugar mágico donde el pan y los dulces tradicionales se distinguen por la claridad de sus ingredientes y el cuidado en la elaboración de cada producto, lo que los hacía especiales y de buen sabor.

Con el crecimiento de la panadería se busca la necesidad de darle un nombre que le de identidad y razón de ser a la empresa, es así como uno de los hijos de María Eloina dio la idea de ponerle a la panadería Surtipan donde todos estuvieron de acuerdo, siendo así como surge el nombre actual de la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Surtipan con el paso del tiempo se convirtió en un punto de encuentro para los habitantes de Ansermanuevo, donde se han compartido historias, charlas, tiempo en familia y celebraciones acompañadas de un buen pan y café caliente. Siendo los campesinos los principales consumidores y convirtiéndose en una parte esencial para la empresa para la continuidad de su trayectoria y crecimiento.

Con el paso de los años, la panadería creció y se modernizó, pero nunca perdió su esencia campesina, pese a los desafíos y las dificultades, la familia ha mantenido viva la llama de la tradición, transmitiendo su amor por el pan a las nuevas generaciones. Surtipan más que una panadería, es un símbolo de la identidad y el orgullo de Ansermanuevo, un lugar donde el sabor y la tradición se unen para crear una experiencia única e inolvidable.

8.4.3 Competencia

La competencia de panaderías en Ansermanuevo valle del cauca al igual que en muchas otras localidades colombianas, se caracteriza por la presencia de panaderías que ofrecen variedades de productos tradicionales frescos y de calidad enfocados en el servicio al cliente y la innovación de sus ofertas.

- **Diversidad de productos:** las panaderías en Ansermanuevo no solo ofrecen panes tradicionales, sino también una amplia gama de productos como pasteles, galletas, empanadas y tortas

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Ubicación y visibilidad:** En el municipio las panaderías están ubicadas estratégicamente en lugares como el parque principal o áreas comerciales de alto tráfico, lo que les da ventaja para atraer a los consumidores y clientes locales.
- **Oferta de servicios:** Las panaderías no solo se dedican a la venta de productos horneados, también ofrecen servicios como cafeterías, lo que les permite a los clientes disfrutar de sus productos incrementando así la competitividad entre los establecimientos.
- **Cultura local y fidelidad:** La clientela en Ansermanuevo valora mucho la tradición y la calidad, por lo que los establecimientos locales también se benefician de la fidelidad de los clientes habituales. Esto ha llevado a algunos negocios a destacarse por su larga trayectoria y bienestar en la zona.

8.4.4 *Inflación:*

A partir de 2024 la inflación en Colombia experimentó una disminución importante, aunque todavía se mantiene por encima del objetivo del 3%. Las políticas monetarias implementadas y la corrección de ciertos factores que impulsaron el aumento de los precios siguen contribuyendo a que la inflación se acerque a ese objetivo. La economía sigue mostrando señales de recuperación y se proyecta que continuará su crecimiento. La tasa de interés fijada por la política monetaria es adecuada para que la inflación siga disminuyendo hacia el objetivo del 3% y para que el crecimiento económico continúe de manera progresiva hacia niveles más sostenibles.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En el caso del Valle del Cauca, se ha observado una reducción en la inflación local también, aunque el impacto no se ha sentido de manera homogénea en todos los sectores. Por ejemplo, en Cali, la inflación anual fue de 7,16% en mayo de 2024, con una tendencia a la baja que se mantuvo durante varios meses.

8.4.5 *Análisis de la industria panadería:*

En Colombia el sector panadero ha impulsado el desarrollo económico, con una creciente cantidad de panaderías y pastelerías que generan empleo y facilitan la entrada de nuevos competidores. A nivel mundial, han surgido nuevas tendencias impulsadas por la pandemia, como el consumo de pan artesanal y opciones más saludables lo que ha llevado a la innovación en el sector. La demanda de pan sigue alta debido a las tradiciones y hábitos gastronómicos. En la industria panadera Los consumidores prefieren el pan artesanal por su sabor y textura únicos, valorando la frescura, los ingredientes naturales y la ausencia de aditivos. La industria panadera está evolucionando hacia opciones más saludables lo que ha contribuido a una alta aceptación en el mercado local.

Finalmente, La ubicación de la panadería Surtipan en una zona con fuerte presencia rural, sumada a las condiciones socioeconómicas de Ansermanuevo, plantea retos importantes en términos de fidelización del cliente, innovación en los productos, y diferenciación frente a competidores informales. Este contexto obliga a la empresa a adoptar estrategias que respondan a las dinámicas del mercado local y a aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

8.5 Estado del Arte o Antecedentes

El estado del arte permite identificar investigaciones previas relacionadas con la planeación estratégica, la gestión de microempresas y el sector panificador, con el fin de contextualizar el presente estudio y fundamentar la pertinencia del plan estratégico para la panadería Surtipan. A continuación, se presentan los principales antecedentes encontrados en trabajos académicos, estudios sectoriales y literatura especializada.

8.5.1 *Antecedentes sobre planes estratégicos en microempresas*

Diversos estudios han demostrado que la ausencia de planeación estratégica es una de las principales causas de estancamiento en microempresas familiares. Por ejemplo, (Martínez, 2019) analizaron 20 microempresas del sector alimentario en México y concluyeron que la falta de misión, visión y objetivos claros limita la capacidad de adaptación al entorno y afecta la toma de decisiones. Este hallazgo coincide con la situación observada en Surtipan, donde no existen lineamientos estratégicos formalizados.

De igual manera, (Universidad Cooperativa de Colombia, 2020) desarrolló un plan estratégico para una microempresa de repostería en Bogotá, encontrando que la implementación de herramientas como el análisis FODA, la matriz MEFI y el plan de acción permitió mejorar la organización interna y la claridad en los procesos. Este antecedente demuestra la aplicabilidad de los modelos estratégicos en negocios del sector panificador.

8.5.2 *Antecedentes sobre gestión operativa en panaderías*

En el ámbito operativo, varios estudios han identificado problemas comunes en panaderías artesanales, tales como falta de estandarización, desperdicio de insumos y ausencia de registros. (Universidad del Valle, 2018), en un diagnóstico realizado a panaderías de Cali, evidenciaron que más del 60% no contaba con formatos de control de producción ni inventarios actualizados, lo que generaba pérdidas económicas y variabilidad en la calidad del producto.

Asimismo, un estudio de la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021) sobre microempresas panificadoras mostró que la implementación de rutinas de trabajo, fichas técnicas y controles de insumos reduce significativamente la improvisación y mejora la eficiencia. Estos resultados respaldan la necesidad de incorporar herramientas similares en Surtipan.

8.5.3 *Antecedentes sobre marketing y comercialización en panaderías*

En cuanto a la gestión comercial, investigaciones recientes destacan la importancia del marketing digital para microempresas del sector.

Según (Torres, 2022), las panaderías que utilizan redes sociales para promocionar productos y comunicar ofertas logran aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes, especialmente en municipios pequeños. Sin embargo, la mayoría de los negocios tradicionales no aprovechan estos canales debido a falta de conocimiento o recursos.

Este antecedente es relevante para Surtipan, que actualmente no cuenta con estrategias digitales estructuradas y depende casi exclusivamente de la venta presencial.

8.5.4 *Antecedentes sobre el sector panificador en Colombia*

El sector panificador colombiano ha sido objeto de estudios que destacan su importancia económica y social.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Panaderos (ADEPAN, 2020), el sector está compuesto principalmente por micro y pequeñas empresas, caracterizadas por procesos artesanales y estructuras familiares. Sin embargo, enfrentan desafíos como:

- Incremento en los costos de insumos
- Competencia creciente
- Cambios en hábitos de consumo
- Exigencias sanitarias más estrictas

Estos elementos coinciden con el contexto de Surtipan y justifican la necesidad de un plan estratégico que permita enfrentar dichos retos.

8.5.5 *Antecedentes sobre herramientas estratégicas*

La literatura académica respalda el uso de herramientas como:

- FODA
- PESTEL
- Cinco Fuerzas de Porter
- Cadena de valor
- Matrices MEFI y MEFE
- Matriz CAME

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Autores como (David, 2017) y (Porter M. E., Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, 1980) destacan que estas herramientas permiten analizar la empresa desde una perspectiva integral y formular estrategias coherentes con su realidad. Su aplicación en este estudio se fundamenta en estos antecedentes teóricos.

En conclusión, estos antecedentes respaldan la pertinencia del presente trabajo y justifican la formulación de un plan estratégico para la panadería Surtipan.

9. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de este trabajo se estructura de acuerdo con la naturaleza del estudio, cuyo propósito es analizar la situación actual de la panadería Surtipan y formular un plan estratégico que oriente su gestión organizacional. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo y un método descriptivo que permiten comprender la realidad de la empresa desde una perspectiva integral.

9.1 Metodología

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender, describir e interpretar la situación organizacional, operativa y comercial de la panadería Surtipan a partir de la observación directa, la interacción con los actores involucrados y el análisis del contexto. Este enfoque permite obtener información detallada sobre los procesos internos, las dinámicas de trabajo y las percepciones de los colaboradores, elementos fundamentales para la formulación del plan estratégico.

9.2 Tipo Investigación

El estudio es de tipo descriptivo, ya que se orienta a caracterizar la realidad actual de la panadería, identificar sus fortalezas y debilidades, y analizar los factores del entorno que influyen en su desempeño. Este tipo de investigación permite organizar la información obtenida y generar un diagnóstico que sirva como base para el diseño del plan estratégico.

9.3 Método de investigación

Se emplea el método de estudio de caso, el cual resulta pertinente al centrarse en una organización específica y analizarla en profundidad. Este método permite comprender la situación particular de Surtipan, sus procesos internos, su contexto competitivo y las dinámicas que influyen en su funcionamiento. A partir de este análisis detallado, es posible formular estrategias ajustadas a su realidad.

- **Método descriptivo:** Se especificará los elementos del plan estratégico como herramienta de gestión empresarial y se entrevistará a cada uno de los empleados que conforman la Panadería Surtipan para su posterior análisis y seguimiento.
- **Método observación y enfoque inductivo cualitativo:** Parte de lo particular a lo general, es decir, por cada entrevista que se lleve a cabo a cada uno de los empleados se realizarán observaciones y se recopilarán los datos necesarios de los cuales se sacará una conclusión general.
- **Diseño no experimental de corte transversal:** El presente estudio adopta un diseño no experimental, de corte transversal, centrado en la Panadería Surtipan (Ansermanuevo, Valle del Cauca) ya que permite recopilar datos en un único periodo de tiempo en el cual se busca observar los procesos y operaciones de Surtipan. Se caracteriza la situación organizacional, operativa y comercial y, con base en ese diagnóstico, se formula un plan estratégico para su mejora. No se manipulan variables ni se interviene el entorno durante la fase de diagnóstico.

9.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

- Fuentes de información

➤ Primarias:

- Observación directa en las instalaciones de la panadería.
- Entrevistas semiestructuradas con la propietaria y colaboradores.

➤ Secundarias:

- Documentos internos proporcionados por la empresa.
- Normatividad vigente del sector panificador.
- Estudios, artículos y literatura académica sobre planeación estratégica y gestión empresarial.
- Información pública sobre el municipio y el sector panadero local.

- Técnicas de recolección

- Observación directa: permitió identificar procesos, flujos de trabajo, distribución del espacio, manejo de insumos y dinámicas operativas.
- Entrevista semiestructurada: permitió obtener información sobre la historia de la empresa, su funcionamiento, dificultades, expectativas y percepción del entorno.
- Revisión documental: permitió complementar el análisis con información normativa, contextual y teórica.

- Instrumentos

- Guía de observación (incluida en anexos).

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- Guion de entrevista semiestructurada (incluido en anexos).
- Ficha de revisión documental para organizar la información secundaria.

9.5 Método de análisis de la información

La información recolectada se analizó mediante:

- **Análisis de contenido:** para identificar patrones, categorías y temas relevantes en las entrevistas y observaciones.
- **Triangulación de información:** para contrastar datos provenientes de diferentes fuentes (observación, entrevistas y documentos) y aumentar la validez del diagnóstico.
- **Matrices de análisis estratégico:** como FODA, MEFI, MEFE, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, que permitieron integrar la información y orientar la formulación del plan estratégico.

9.6 Área de Estudio

la panadería Surtipan, ubicada en el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca.

Ilustración 6: *Foto panorámica del municipio de Ansermanuevo - Valle*



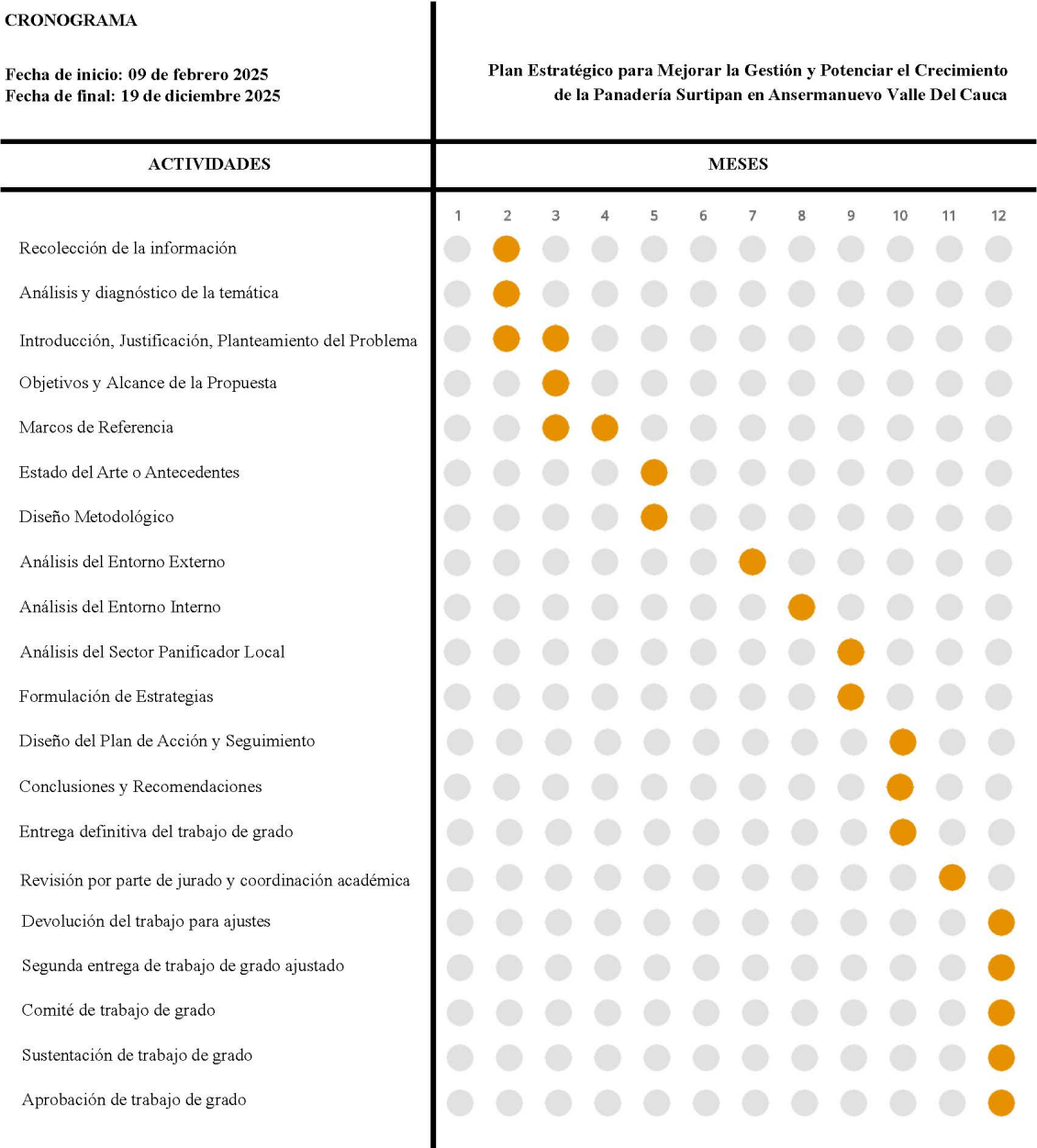
Fuente: (Terridata, 2024)

9.7 Objeto de Estudio

la presente es una investigación nos permitirá identificar cual es la realidad de la empresa desde la gestión organizacional, operativa y comercial de la panadería, con el fin de diseñar un plan estratégico que oriente su desarrollo.

10. CRONOGRAMA

Ilustración 7: Cronograma



Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

11. PRESUPUESTO

Tabla 2: *Presupuesto*

Categoría	Detalle	Costo Estimado (COP)
Infraestructura y Equipamiento	Reparación y mantenimiento de hornos, compra de balanza digital, adquisición de bandejas, vitrinas y utensilios menores	\$2.500.000
Tecnología y Digitalización	Creación de perfiles en redes sociales, diseño de logotipo y portafolio digital, publicidad en redes (Meta Ads)	\$1.200.000
Capacitación del Personal	Talleres en BPM e higiene, atención al cliente, material didáctico (afiches, videos)	\$800.000
Marketing y Promociones	Impresión de carteles, degustaciones mensuales, programa de fidelización (tarjetas de puntos)	\$600.000
Control y Gestión Operativa	Diseño de hojas de control de producción, implementación de cronogramas, software básico (Excel, Canva Pro)	\$500.000

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Insumos y Logística	Evaluación y compra de empaques biodegradables, diversificación de proveedores, transporte para insumos	\$1.000.000
Legalización y Normativas	Certificados sanitarios, registro mercantil, certificados de manipulación de alimentos	\$700.000
Recursos Humanos	Contratación temporal de apoyo en producción, dotación básica (uniformes, guantes, tapabocas)	\$1.200.000
Seguimiento y Evaluación	Encuestas de satisfacción, tablero de indicadores, evaluación de impacto	\$500.000
Contingencias y Reserva	Fondo para ajustes no previstos (10% del total)	\$920.000

Total, Estimado del Presupuesto: \$10.920.000 COP

12. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (DESARROLLO OBJETIVO 1)

El análisis del entorno externo permite identificar los factores del contexto que influyen en el desempeño de la panadería Surtipan y que deben considerarse en la formulación del plan estratégico. Para ello, se emplean herramientas como la caracterización del sector panadero local, el análisis del comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado y el modelo PESTEL.

12.1 Caracterizar el sector panadero local

El sector panificador en Ansermanuevo está compuesto principalmente por microempresas familiares que operan bajo modelos tradicionales de producción artesanal. A partir de la observación directa y la información recopilada en campo, se identificaron las siguientes características:

12.1.1 Número de panaderías y características

En el municipio de Ansermanuevo, Valle del Cauca, se evidencia una significativa presencia de panaderías, de las cuales únicamente nueve se encuentran registradas en la Cámara de Comercio. En el barrio La Bomba, donde se ubica Surtipan, operan cuatro panaderías en los alrededores que ofrecen productos con características muy similares entre sí, principalmente de tipo tradicional y artesanal.

Además de los productos propios de panadería, estos establecimientos complementan su oferta con surtidos como pasteles (de pollo, carne y mixtos), galletas en diversas presentaciones, empanadas reconocidas por su popularidad, así como pasteles destinados a diferentes ocasiones y contextos de consumo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Panaderías como Surtipan se localizan estratégicamente sobre la vía principal que conecta a Ansermanuevo con municipios cercanos como Cartago, La Virginia y Toro. Asimismo, se sitúan en zonas comerciales de alto tránsito, próximas al centro de la ciudad, lo que les facilita la captación de clientes. En contraste, otras panaderías se encuentran en sectores más internos del municipio, lo cual favorece una relación más cercana y personalizada con la comunidad local.

Cabe destacar que muchas de estas panaderías cumplen también la función de cafeterías, al ofrecer espacios diseñados para la comodidad de los clientes, propiciando así un ambiente social e interactivo. No obstante, esta dinámica fomenta al mismo tiempo un entorno competitivo. Finalmente, gran parte de estos negocios se beneficia de la fidelización de su clientela habitual, cimentada en la tradición y en la calidad de los productos ofrecidos.

12.1.2 Comportamiento de los consumidores

En el municipio de Ansermanuevo, los principales clientes de las panaderías corresponden, en su mayoría, a población de carácter rural. La panadería Surtipan, por ejemplo, estima un promedio de 150 clientes diarios en el horario comprendido entre las 7:00 a.m. y las 7:00 p.m., identificándose las 8:00 a.m. y las 5:00 p.m. como los momentos de mayor afluencia y concentración de ventas. A partir de un estudio del comportamiento del consumidor, se identificaron seis factores determinantes en la toma de decisiones de compra:

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Hábitos de compra:** En el sector panadero de Ansermanuevo se evidencia que los clientes no priorizan aspectos como el prestigio de la marca o el precio elevado, sino el volumen de productos adquiridos. Es habitual el uso de expresiones como: “Deme \$5.000, \$10.000 o \$20.000 en surtido”. Este patrón de consumo, repetido cotidianamente, ha dado lugar a una dinámica competitiva entre panaderías conocida como “guerra de precios”.
- **Productos frescos y de calidad:** La frescura, el sabor tradicional y la calidad de los productos constituyen atributos altamente valorados por los consumidores, quienes generalmente los consumen de manera inmediata o en un periodo de tiempo reducido, con el propósito de conservar sus condiciones óptimas.
- **Precios asequibles:** En términos de precios, se observa una marcada preferencia por promociones y descuentos que permitan maximizar la cantidad de productos adquiridos a bajo costo. Este comportamiento obliga a las panaderías a diseñar estrategias de venta competitivas. En cuanto a los medios de pago, en Ansermanuevo persiste el uso predominante del efectivo; no obstante, la incorporación de alternativas digitales representa una oportunidad de diversificación y apertura hacia nuevos segmentos de mercado.
- **Tendencias de productos saludables:** A nivel global se evidencia una creciente inclinación hacia el consumo de productos saludables, tales como los libres de gluten, bajos en azúcar, veganos o integrales. Aunque en Ansermanuevo esta tendencia aún no

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

presenta una adopción significativa, sí se observa un interés progresivo en los productos elaborados de manera artesanal.

- **Experiencia del cliente:** La decisión de compra no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de factores complementarios como la atención personalizada, la estética y la higiene del establecimiento —especialmente en las áreas de manipulación de alimentos—, así como la presencia de un ambiente fresco, agradable y con espacios privados que garanticen comodidad y propicien la interacción social.
- **Compras impulsivas:** Finalmente, resulta relevante destacar el papel de los estímulos sensoriales en la decisión de compra. La exhibición atractiva y el aroma fresco de los productos, perceptibles incluso desde el exterior de los establecimientos, generan conductas de compra impulsiva, particularmente en el caso de productos de consumo rápido y fácil manipulación.

12.1.3 Tendencias del sector panadero en el municipio

En el sector panadero, la incorporación de la tecnología, la innovación y la sostenibilidad ha otorgado un valor agregado significativo a las empresas que han sabido implementar dichas herramientas, generando nuevas oportunidades de mejora y crecimiento empresarial. Este proceso ha permitido diversificar las estrategias de atracción de clientes y, en consecuencia, ha consolidado diversas tendencias dentro del municipio de Ansermanuevo.

- **Crecimiento y expansión del sector panadero:** El crecimiento del sector responde a la alta demanda de productos de panadería y a su carácter accesible para la mayoría de los

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

consumidores. Este panorama ha propiciado la entrada de nuevos competidores, la expansión de negocios ya establecidos y la generación de un mayor número de empleos, contribuyendo de manera directa al dinamismo económico y al incremento del ingreso per cápita en Ansermanuevo.

- **Ferias, campañas y eventos empresariales:** Las ferias y campañas empresariales cumplen un papel fundamental en la proyección del sector panadero, al brindar espacios que permiten la visibilización de los comercios frente a públicos más amplios. Dichas iniciativas fomentan la creatividad y la innovación en los productos, impulsando procesos de diferenciación en un mercado altamente competitivo. Además, constituyen escenarios de formación y capacitación para aquellas empresas que carecen de los conocimientos necesarios en materia de gestión administrativa y apertura a nuevos mercados.
- **Sostenibilidad e innovación:** Los cambios en los hábitos de consumo, orientados cada vez más hacia estilos de vida saludables, han transformado aspectos esenciales de la producción panadera, desde los ingredientes y los procesos de preparación hasta los métodos de empaque. Esta tendencia ha incentivado la adopción gradual de líneas de producción que promueven una mejor calidad de vida para los consumidores, al tiempo que estimula la implementación de prácticas sostenibles, como el uso de empaques biodegradables y el cumplimiento de normativas ambientales vigentes.
- **Ampliación del portafolio de servicios:** La diversificación de los servicios constituye otra de las tendencias relevantes en el sector. Se observa una evolución en la atención al

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

cliente, orientada hacia la personalización de la oferta, la inclusión de productos complementarios a los de panadería y la ampliación de los canales de comercialización.

Entre estos últimos destacan la venta en puntos físicos, el servicio de domicilios, y el uso de plataformas digitales como aplicaciones móviles, sitios web y redes sociales. A ello se suma la estructuración de portafolios detallados que especifican el precio, tamaño y peso de los productos, lo cual fortalece la transparencia y la confianza en la relación con el consumidor.

Estas tendencias representan oportunidades para Surtipan, especialmente en lo relacionado con la innovación en portafolio y la comunicación digital.

12.2 Matriz PESTEL

Por medio de un estudio PESTEL se analizarán diferentes factores y variables que puedan influir o afectar el desarrollo y crecimiento de Surtipan en su proceso de gestión estratégica.

12.2.1 Factores políticos:

“En el ámbito internacional la seguridad alimentaria y nutricional ha sido una preocupación constante por ser un componente constitutivo del desarrollo humano y de la seguridad nacional (CONPES, 2007)”. En el documento CONPES 13 establece la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional (PNSAN) cuyo objetivo consiste en garantizar que toda la población colombiana disponga, acceda y consuma alimentos de manera permanente y oportuna, en términos de variedad, cantidad y calidad.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Al establecer la PNSAN se genera un marco de referencia en el que se genera mayor conciencia del consumidor, es decir se destaca la importancia de una alimentación saludable. Esto podría llevar a la población a demandar por productos más nutritivos, en el caso de la panadería se pueden ofrecer panes o tostadas integrales, alimentos más nutritivos con semillas, bajos en azúcares y grasas saturadas.

A parte de generar cambios en la demanda se hace mayor énfasis en el control sanitario, esto quiere decir que va a ser más alta la dirección para los establecimientos que manipulan y venden alimentos.

Según el “Artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública emitida por el (MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, 2013) de Colombia” donde se reglamentan las condiciones sanitarias que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que fabriquen, procesen, transporten, distribuyan y comercialicen alimentos en el territorio nacional. Por esta razón, es esencial establecer la implementación de requisitos de higiene y calidad mediante procesos operativos de saneamiento que deben seguirse para garantizar la protección a la salud de los consumidores.

La ley 2069 de 2020 también conocida como la ley de emprendimiento la cual fue creada en Colombia con el objetivo de fomentar, promover y fortalecer las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas). Esta ley busca eliminar barreras y ofrecer herramientas legales, financieras

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

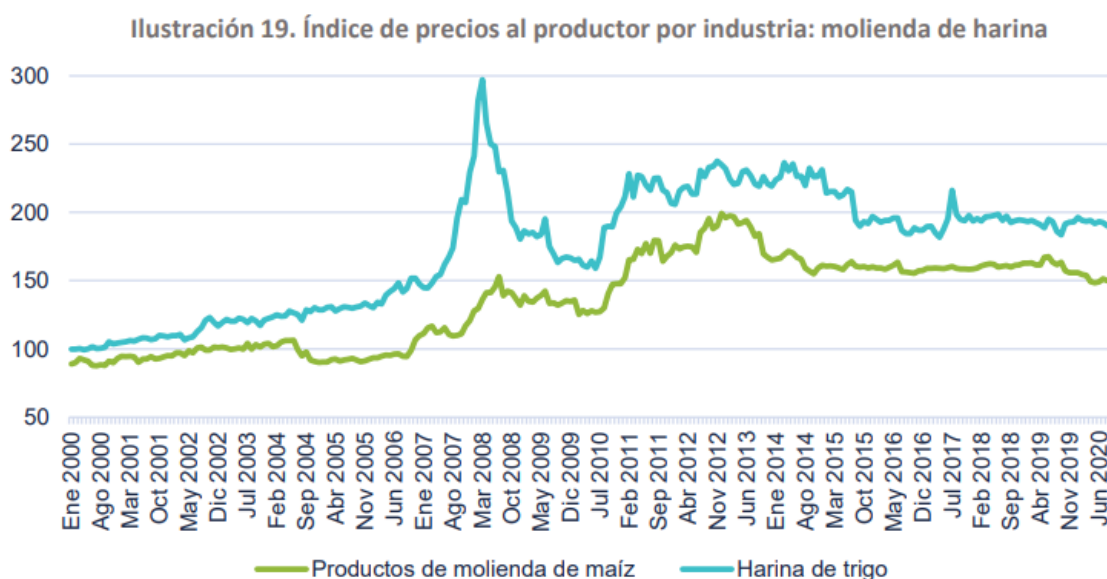
y administrativas para que los emprendedores puedan iniciar, sostener y hacer crecer sus negocios. Referente a esto, el seguro para las MIPYMES puede tener impactos positivos como protección del patrimonio, gestión crecimiento e innovación, etc.

12.2.2 Factores económicos:

La situación actual de Colombia con actividades comerciales como las panaderías, ha sido de mucha controversia por el alza de los precios y el aumento de los costos. Un ejemplo de esto es la harina como la materia prima esencial para el funcionamiento de estos negocios.

A continuación, se presentará de manera gráfica el incremento de la harina de acuerdo

Ilustración 8: Índice de Precios Harina



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020)

Fuente: (BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA, 2020)

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

De acuerdo con la posterior ilustración se pueden evidenciar cambios en los precios de la harina, siendo así en el transcurso del año 2000 y 2020 donde se reflejó mayor valor de la harina “el índice de precios al productor de la industria de molienda de harina para los productos de molienda de maíz muestra un comportamiento con alta variabilidad (BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA, 2020)”.

- **Harina de maíz:** El precio de la harina de maíz ha subido y bajado bastante durante este periodo. Los precios más altos se registraron en diciembre de 2012, y los más bajos en julio del año 2000. Esto significa que en esas fechas hubo picos importantes en el costo de este producto.
- **Harina de trigo:** El precio de la harina de trigo generalmente ha sido más alto que el de la harina de maíz. El precio más alto se vio en marzo de 2008, mientras que el precio más bajo también ocurrió en abril del año 2000. la Bolsa Mercantil de Colombia muestra que el precio de la harina de maíz también cambió bastante entre el año 2016 y agosto de 2020.
- **Impuestos:** De acuerdo con la DIAN el sistema tributario en Colombia es bastante complejo e ineficiente, ya que se recauda poco dinero de forma injusta, es decir, no grava suficiente los ingresos de las personas, contribuye poco a reducir la desigualdad y a su vez depende demasiado de los impuestos de las empresas, todo esto debido a los siguientes factores:

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Un IVA complicado y difícil de administrar:** En Colombia, el impuesto al valor agregado (IVA) tiene una tasa general alta y muchas tarifas diferentes, lo que hace que su gestión sea compleja. Además, hay muchas exenciones (productos o servicios que no pagan IVA), lo que reduce la base sobre la que se cobra y afecta a toda la cadena productiva. Esto complica la fiscalización, facilita la evasión y desincentiva la formalidad.
- **Alta carga tributaria para las empresas formales:** Las empresas legales en Colombia enfrentan impuestos muy altos, especialmente en comparación con otros países de América Latina. Esto reduce la competitividad y desanima la inversión, sobre todo en sectores clave como manufactura y servicios de exportación. La Tasa de Impuestos Efectiva Marginal (TIEM) —es decir, lo que realmente terminan pagando sobre nuevas inversiones— es de las más altas en la región.
- **Un impuesto de renta desequilibrado:** Aunque la tasa del impuesto de renta es elevada, la base sobre la que se aplica es estrecha. Muchas personas naturales tienen exenciones, por lo que aportan poco al recaudo total. En cambio, la carga recae principalmente en unas pocas grandes empresas. Además, los múltiples beneficios fiscales generan desigualdades: personas o empresas con ingresos similares pueden terminar pagando montos muy distintos.
- **Inestabilidad constante en las reglas tributarias:** Las normas fiscales en Colombia cambian con mucha frecuencia. Esto genera incertidumbre y hace difícil para las

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

empresas planear a largo plazo, afectando la confianza de los inversionistas. Además, la falta de claridad en la aplicación de las normas también complica el cumplimiento tributario.

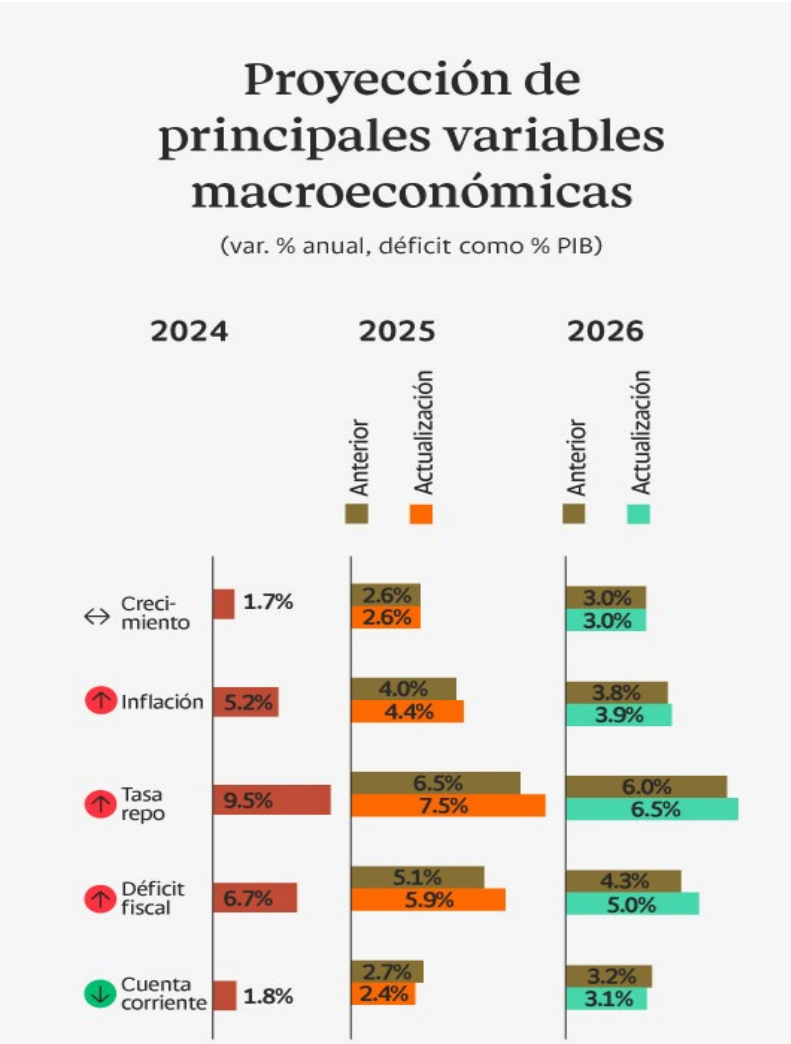
- **Altos costos laborales no salariales fomentan la informalidad:** El costo de contratar legalmente a un trabajador en Colombia es alto debido a los aportes parafiscales y otros gastos. Esto hace que muchas empresas prefieran mantenerse en la informalidad, limitando el crecimiento del empleo formal.
- **Inflación:** A comienzos de 2025, la bajada de la inflación en Colombia se ha desacelerado, y la tasa anual se mantiene cerca del 5,2%, lo cual es más alta de lo esperado. Aunque hay señales de que la inflación subyacente (la que excluye precios muy variables) está bajando poco a poco, de acuerdo con el DANE “en abril de 2025 la variación mensual del IPC fue 0,66%, la variación año corrido fue 3,30% y la anual 5,16%” (DANE, 2025) por lo tanto, factores como el aumento del salario mínimo, los servicios públicos más caros y el alza en los precios de los alimentos están haciendo más difícil que la inflación baje. Referente a esto, La inflación en Colombia no está bajando tan rápido como se esperaba. Esto se debe, principalmente, a factores dentro del país, como el aumento del salario mínimo, los altos precios de los alimentos y los servicios públicos. A causa de esto, como consecuencia, se espera que en 2025 la inflación baje, pero de forma lenta. Por esta razón, el Banco de la República está actuando con cautela y

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

no está bajando las tasas de interés de forma rápida, sino poco a poco. Con esto, busca mantener el control sobre la inflación y evitar que se dispare nuevamente.

A continuación, por medio de una gráfica del grupo Bancolombia se presentarán las principales variables macroeconómicas a través de los años.

Ilustración 9: Variables Macroeconómicas



Fuente: (Grupo Bancolombia, 2025)

12.2.3 Factores sociales:

Las panaderías en Colombia actualmente están respondiendo a una creciente demanda de productos más saludables, reflejando un cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones que promueven el bienestar y nutrición. “cada vez son más los consumidores en el mundo que optan por modificar sus hábitos alimenticios debido a aspectos tales como la sensibilidad alimentaria, deseo de mantenerse saludable o creencias personales, por lo que este tipo de comportamientos en el consumidor implica un reto de innovación para quienes ofrecen todo tipo de productos o servicios (UNIVERSIDAD EAN, 2021)”. Por eso, están cambiando lo que ofrecen para que coincida con lo que los clientes buscan: alimentos saludables y de buena calidad. Las principales tendencias que se pueden identificar son las siguientes:

- **Preferencia por ingredientes naturales y orgánicos:** La gente prefiere panes y dulces hechos con ingredientes reales y sin procesar, como harinas integrales, semillas, frutas frescas y endulzantes naturales como la miel o panela.
- **Aumento de opciones saludables y sin gluten:** La demanda de productos que se ajusten a dietas específicas como el bajo consumo de azúcares y la intolerancia al gluten, ha llevado a las panaderías a ofrecer panes y postres que logren satisfacer las necesidades de los consumidores.
- **Reducción de ingredientes nocivos:** Las panaderías están tratando de usar menos azúcares, sales o grasas en sus productos con el fin de buscar alternativas que mantengan el sabor y textura de los productos.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Valoración de lo artesanal y local:** Muchos consumidores actualmente demuestran mayor interés por los productos artesanales de los cuales se utilizan ingredientes locales, ya que a la mayoría le gusta apoyar a los productores de la zona o se inclinan por un sabor más auténtico.

12.2.4 Factores tecnológicos:

Las panaderías están viviendo una gran transformación gracias a la tecnología. La automatización y los métodos de producción más eficientes están revolucionando cómo se hacen los productos. El objetivo es producir más y mejor, reduciendo costos, manteniendo la calidad constante y compitiendo con fuerza en el mercado actual. (UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ, 2024). Algunos de los avances tecnológicos incluyen:

- **Amasadoras y mezcladoras avanzadas:** Maquinarias industriales diseñadas para una mejor mezcla de los ingredientes. Los beneficios son la homogeneidad en las masas, reducción del tiempo de mezcla, menos intervención humana y mayor higiene.
- **Sistemas de Dosificación Automática:** Dispensadores precisos para ingredientes líquidos y sólidos, garantizando la exactitud de las recetas y minimizando el desperdicio de materias primas. Los beneficios son estándares de tamaño y peso, y menor desperdicio de materia prima.
- **Fermentadoras inteligentes:** Cámaras con sensores de humedad y temperatura controlados digitalmente. Los beneficios son fermentación controlada y repetible, lo que mejora la calidad del producto final.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Hornos rotativos con sistemas de control digital, programables por receta:** Los beneficios son la cocción uniforme, eficiencia energética, y posibilidad de trabajar de forma continua.

12.2.5 Factores ecológicos

La ISO 14001 es una norma reconocida a nivel mundial que establece lo que una empresa debe hacer para gestionar de forma responsable su impacto en el medio ambiente. En pocas palabras, sirve como una guía para que las organizaciones identifiquen y controlen los efectos que sus actividades tienen sobre el entorno.

Con esta norma, una empresa puede organizar mejor sus procesos para reducir la contaminación, usar los recursos de forma más eficiente y cumplir con las leyes ambientales. También le permite hacer seguimiento a su progreso y buscar formas de mejorar continuamente su desempeño ambiental.

En el caso de la panadería le ayuda a ser más eficiente, reducir costos, cuidar el medio ambiente y atraer a clientes que buscan negocios responsables. Además, posiciona mejor el negocio en un mercado que cada vez valora más la sostenibilidad (Norma ISO 14001:2015, 2015). A continuación, se explicará el impacto de la norma ISO 14001 en la panadería:

- **Reducción de desperdicios:** Se promueven prácticas para disminuir el desperdicio de ingredientes, como harina, azúcar o levadura, controlando mejor las cantidades y el almacenamiento. También se puede optimizar el uso de insumos como papel, bolsas plásticas o empaques, e incluso fomentar el reciclaje.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Gestión eficiente del agua y la energía:** Se analizan los procesos para reducir el consumo de agua (por ejemplo, en la limpieza) y ahorrar energía (como optimizar el uso del horno o refrigeradores). Se pueden implementar medidas de eficiencia energética, como cambiar a iluminación LED o mejorar el aislamiento térmico.
- **Manejo adecuado de residuos:** Se separan y clasifican los residuos: orgánicos, reciclables y no reciclables. Se pueden establecer convenios para donar alimentos no vendidos pero aptos para el consumo o composta los desechos orgánicos.
- **Cumplimiento legal y prevención de sanciones:** La panadería se asegura de cumplir con todas las leyes ambientales locales (manejo de residuos, emisiones, vertimientos, etc.), evitando multas y mejorando su imagen ante las autoridades y la comunidad.
- **Mejora de la imagen y reputación del negocio:** Adoptar la ISO 14001 demuestra compromiso con el medio ambiente, lo cual atrae a consumidores que valoran la sostenibilidad. Puede ser un diferenciador frente a la competencia.
- **Formación y concientización del personal:** Los empleados reciben capacitación para operar de forma más consciente y responsable, generando una cultura ambiental dentro del equipo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

12.2.6 Aspectos legales:

- **Licencias:**
 - ✓ **Registro mercantil:** Es obligatorio inscribir todo establecimiento ante la cámara de comercio, de esta forma la panadería tendrá su respectivo certificado de existencia y representación legal.
 - ✓ **Certificado de Uso del Suelo:** Antes de abrir, se debe solicitar este certificado en la oficina de planeación municipal para asegurar que la actividad de la panadería esté permitida en la ubicación elegida.
 - ✓ **Certificado Sanitario:** Emitido por la Secretaría de Salud municipal o departamental, que acredita el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas para la fabricación, procesamiento, preparación, transporte, distribución y comercialización de alimentos.
 - ✓ **Registro ante el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos):** Es necesario si la panadería elabora productos que contengan aditivos, colorantes o conservantes, entre otros.
 - ✓ **Registro Único Tributario (RUT):** Es obligatorio inscribirse en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- **Normativas sanitarias:** La resolución 2674 de 2013 dice qué condiciones deben cumplir todas las personas o empresas que trabajan con alimentos (ya sea fabricando, empacando, transportando o vendiendo). Habla sobre:

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- A. Cómo deben ser los lugares y equipos donde se preparan los alimentos.
- B. La limpieza y presentación del personal.
- C. Qué materias primas se pueden usar.
- D. Cómo se deben almacenar y distribuir los productos.
- E. cómo asegurarse de que los alimentos no causen enfermedades.
- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Son un conjunto de reglas básicas para asegurar que los alimentos se preparen en condiciones higiénicas y seguras en todas las etapas, desde la producción hasta que llegan al cliente.
- **Certificado de Manipulación de Alimentos:** Toda persona que manipule alimentos debe tener este certificado. Se obtiene tomando un curso en una institución autorizada.
- **Medidas de Bioseguridad:** Desde la pandemia, se establecieron protocolos de limpieza, uso de tapabocas, guantes, y distanciamiento para proteger al personal y a los clientes. Aunque han cambiado con el tiempo, muchos siguen vigentes.
- **Decreto 1944 de 1996:** Este decreto dice que la harina de trigo debe estar fortificada con vitaminas y hierro. Además, exige que la información esté clara en el empaque del producto.
- **Manejo de residuos:** Se debe tener un sistema adecuado para eliminar la basura y evitar malos olores o contaminación.
- **Control de plagas:** Es obligatorio prevenir la presencia de insectos o roedores. Y si aparecen, actuar de inmediato para eliminarlos correctamente.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Requisitos laborales:**

- ✓ **Contratación legal:** Los empleados deben ser contratados siguiendo las leyes laborales de Colombia, con contratos claros y bien definidos.
- ✓ **Salarios y prestaciones:** Hay que pagar el salario mínimo o más, y cumplir con todo lo que exige la ley: salud, pensión, cesantías, ARL, etc.
- ✓ **Horarios de trabajo:** Se deben respetar las jornadas laborales permitidas y garantizar descansos adecuados.
- ✓ **Seguridad y salud en el trabajo:** El lugar debe ser seguro para los trabajadores. Si se usan máquinas, hornos o productos químicos, se deben entregar elementos de protección como guantes o tapabocas.
- ✓ **Capacitación**
Los empleados deben estar bien entrenados para hacer su trabajo correctamente, sobre todo si manipulan alimentos.
- ✓ **Afiliación a seguridad social**
Todos los empleados deben estar afiliados a EPS (salud), ARL (riesgos laborales) y fondo de pensiones.
- ✓ **Certificado médico**
Las personas que manejan alimentos deben tener un examen médico anual para confirmar que están aptos para hacerlo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

✓ Dotación adecuada

Se debe entregar al personal ropa de trabajo limpia y adecuada, preferiblemente en colores claros para ver si están sucios.

12.3 Las 5 Fuerzas de Porter

12.3.1 Rivalidad entre competidores

En el municipio de Ansermanuevo existe un número considerable de panaderías que, además de conservar una amplia tradición, cuentan con clientelas fieles. Estos establecimientos no solo ofrecen pan tradicional, sino también una amplia gama de productos complementarios como pasteles, tortas, empanadas y servicios de cafetería. Esta situación configura un entorno de elevada competencia, lo cual impulsa a los negocios a implementar estrategias cada vez más sofisticadas y diferenciadoras.

Algunas tácticas, como la captación de clientes mediante perifoneo, si bien son de carácter tradicional, continúan generando impacto en municipios intermedios como Ansermanuevo. De igual forma, la práctica del *benchmarking* ha permitido comparar y ajustar precios frente a la competencia, aunque con la consecuencia de intensificar las denominadas “guerras de precios”. La ubicación estratégica en parques principales, avenidas y zonas comerciales constituye otro factor determinante de visibilidad, especialmente cuando los productos tradicionales se exhiben en la entrada del establecimiento, destacando su frescura y aroma como elementos persuasivos.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En este contexto, Surtipan se enfrenta a la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado, con el propósito de alcanzar una posición competitiva definida y garantizar su permanencia en un entorno de alta rivalidad.

12.3.2 Poder de negociación de los clientes

Los consumidores del sector panadero buscan principalmente obtener beneficios en la adquisición de productos de consumo masivo, tales como panes pequeños, buñuelos, pandebonos, arepas y empanadas. La tendencia predominante consiste en la compra por volumen, con el fin de maximizar el beneficio económico. En respuesta a esta conducta, las panaderías implementan promociones y descuentos asociados a la cantidad de productos adquiridos, lo que fomenta un consumo en mayores proporciones.

Este modelo de negocio también se reproduce en supermercados, minimercados y tiendas de barrio, donde la lógica de ventas privilegia el volumen por encima de la diferenciación en calidad.

Desde un análisis por segmentos etarios, se observa que los clientes de mayor edad muestran una fuerte fidelidad hacia los establecimientos, sustentada en la permanencia de la calidad y la mejora continua. Por el contrario, los consumidores más jóvenes valoran la diversidad en precios, tamaños, sabores y características adicionales.

De acuerdo con este panorama, Surtipan enfrenta el reto de ampliar su portafolio mediante promociones en productos de alta demanda e incorporar valor agregado en aquellos de menor rotación, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y evitar la pérdida de ventas. La

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

ausencia actual de promociones o descuentos limita su capacidad de atraer nuevos consumidores y de fortalecer la fidelización.

12.3.3 Poder de negociación de proveedores

El análisis del entorno evidencia que Ansermanuevo, al ser un municipio de tamaño reducido, no dispone de una amplia variedad de proveedores, lo cual condiciona a panaderías como Surtipan a abastecerse en municipios cercanos, particularmente en Cartago (Valle). Sin embargo, incluso en este contexto, la adquisición de materias primas presenta limitaciones debido a factores como la calidad y el costo, situando a Surtipan en una relación de dependencia significativa respecto a sus proveedores actuales.

La escasa capacidad de diversificación en las fuentes de suministro no solo reduce la rentabilidad, sino que también genera retrasos en la producción, comprometiendo la capacidad de respuesta frente a la demanda. Esta situación exige la implementación de estrategias que contemplen negociaciones, alianzas y mecanismos de cooperación empresarial que garanticen la continuidad del suministro.

En consecuencia, se recomienda que Surtipan adopte medidas de contingencia orientadas a diversificar proveedores, a través de acuerdos estratégicos y posibles mecanismos de financiamiento. A su vez, es fundamental implementar procesos sistemáticos de diagnóstico, control de calidad y pruebas de producto que aseguren la preservación de la esencia tradicional que distingue a la panadería.

12.3.4 Amenaza de nuevos entrantes

El establecimiento de nuevas panaderías en Ansermanuevo representa un desafío constante, dado el alto nivel de competencia y la existencia de negocios consolidados con clientelas leales. No obstante, la apertura de nuevos competidores resulta factible al contar con un local, equipos básicos y acceso a insumos.

Los actores recientes han logrado introducirse en el mercado mediante estrategias de venta innovadoras, la oferta de productos con identidad propia basados en recetas novedosas, sostenibles y diferenciadas, así como mediante tácticas de marketing digital apoyadas en redes sociales y alianzas publicitarias.

Si bien la entrada de nuevos competidores aporta beneficios económicos al municipio en términos de generación de empleo y dinamismo comercial, también intensifica la competencia. En este sentido, los negocios consolidados deben optar entre fortalecer sus ventajas competitivas o enfrentar el riesgo de ser desplazados. El éxito de los nuevos entrantes dependerá en gran medida de su capacidad para conectar con un público alineado a su misión y visión empresarial.

Cabe señalar que, en general, las panaderías locales mantienen un portafolio similar de productos tradicionales, lo que abre una oportunidad para la diferenciación a través de propuestas innovadoras y sostenibles. En consecuencia, Surtipan debe avanzar progresivamente en la incorporación de prácticas de innovación y sostenibilidad, manteniendo al mismo tiempo el carácter tradicional que constituye un valor agregado para su clientela histórica.

12.3.5 Amenaza de productos sustitutos

El análisis de campo permitió identificar que los principales sustitutos de la panadería provienen de supermercados, minimercados y vendedores ambulantes, cada uno con estrategias particulares de comercialización.

En el caso de las ventas ambulantes o puerta a puerta, se trata de un método extendido en Ansermanuevo, motivado principalmente por la necesidad de subsistencia económica. Este modelo responde a factores como la falta de empleabilidad formal, la necesidad de ingresos diarios, la baja inversión inicial, la autonomía y flexibilidad, las costumbres culturales y, en algunos casos, el desplazamiento forzado.

Por otra parte, supermercados y minimercados centran sus estrategias en tres pilares fundamentales: presencia de marca mediante marketing, amplia cobertura de distribución y una experiencia de compra diferenciada. Estas prácticas se refuerzan con tácticas adicionales como:

- Ubicación estratégica de productos
- Descuentos, promociones y precios competitivos
- Segmentación de mercado
- Digitalización y uso de tecnologías
- Experiencias de compra personalizadas

Si bien la amenaza de productos sustitutos representa un reto considerable, Surtipan conserva ventajas competitivas asociadas a la frescura y al sabor tradicional de sus productos, atributos que constituyen un diferenciador frente a otras alternativas del mercado.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En conclusión, más allá de la calidad intrínseca de los productos, Surtipan debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de experiencias de compra enriquecedoras, lo que permitirá fortalecer su relación con los consumidores y mantener su relevancia frente a la creciente oferta de sustitutos.

A continuación, se presentará una matriz explicativa acerca de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 3: *Matriz de Análisis Fuerzas de Porter*

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER					
DEFINICIÓN Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS					
5 FUERZAS DE PORTER		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los compradores se incrementa cuando los vendedores son pocos y de menor tamaño, mientras que los compradores son grandes y reducidos en número. Este poder también se fortalece cuando los compradores adquieren volúmenes significativos de productos o cuando un cliente individual representa un comprador de gran importancia para el	1	Creciente interés por productos diferenciados (saludables, artesanales, veganos).	1	Alta sensibilidad al precio, buscan lo más barato.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

	vendedor. Asimismo, la facilidad y el bajo costo para cambiar de proveedor, la diversificación de adquisiciones entre distintos vendedores y la posibilidad de que los compradores se integren hacia atrás en la cadena de valor, son factores que amplían su capacidad de negociación.	2	Implementar promociones por volumen que respondan a sus hábitos	2	Baja fidelidad de clientes jóvenes que prefieren variedad.
		3	Uso de redes sociales para conectar con clientes jóvenes y modernos.	3	Dependencia de consumidores tradicionales que limitan la innovación.
		4	Innovar en experiencia de compra (ambiente agradable, atención personalizada).	4	Predominio del pago en efectivo (poca apertura a medios digitales)
		5	Ofrecer pedidos anticipados o personalizados en fechas especiales.	5	Riesgo de que los clientes migren a supermercados o ambulantes por promociones.
Amenaza de nuevos entrantes	El ingreso de nuevos competidores a una industria constituye una amenaza para las empresas ya establecidas, la cual depende principalmente de la magnitud de las barreras de entrada existentes. Entre estas barreras se destacan la lealtad de los consumidores hacia las marcas consolidadas, las ventajas absolutas en costos, las economías de escala, los costos de cambio que enfrentan los clientes y las regulaciones gubernamentales. En	1	Posicionarse como la panadería innovadora antes de que entren nuevos competidores.	1	Facilidad para abrir nuevas panaderías en el municipio.
		2	Construir barreras de entrada con	2	Nuevos entrantes con estrategias modernas de marketing.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

	términos generales, cuanto más elevadas sean estas barreras, menor será el riesgo de que surja nueva competencia en el mercado.		fidelización y reputación de marca.		
		3	Usar marketing digital y presencia en redes para diferenciarse.	3	Recetas innovadoras que atraen a los jóvenes.
		4	Apostar por la sostenibilidad (empaques biodegradables, domicilios verdes).	4	Competidores apoyados en redes sociales y alianzas publicitarias.
		5	Innovar en recetas y experiencias (talleres comunitarios, combos temáticos).	5	Riesgo de pérdida de cuota de mercado si no se innova.
Rivalidad entre competidores	El grado de rivalidad dentro de una industria está determinado por diversos factores que condicionan la competencia entre las empresas. Entre ellos se encuentra la estructura competitiva del sector, que define la cantidad y fuerza relativa de los actores presentes; la dinámica de la demanda, que puede estar en crecimiento o en declive y afectar directamente el nivel de presión competitiva; y la magnitud de las barreras de salida, las cuales pueden dificultar que las compañías	1	Diferenciarse con pan saludable, vegano y artesanal.	1	Guerra de precios entre panaderías locales.
		2	Aprovechar la ubicación estratégica en zonas de alto flujo.	2	Competencia con productos muy similares (pan tradicional, empanadas, tortas).

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

	abandonen el mercado, intensificando aún más la rivalidad existente.	3	Ofrecer combos y promociones atractivas (ej. desayuno campesino, combo familiar).	3	Estrategias agresivas de marketing de otras panaderías.
		4	Fidelizar clientes con programas de puntos, detalles en cumpleaños o actividades comunitarias.	4	Competidores con tradición y clientela fiel difícil de desplazar.
		5	Participar en ferias y eventos para posicionar la marca.	5	Saturación del mercado panadero en el municipio.
Poder de negociación de proveedores	El poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando sus productos cuentan con pocos sustitutos y resultan esenciales para los compradores. Este poder también se fortalece cuando la industria compradora no representa un cliente estratégico o significativo, lo que reduce su influencia en la relación comercial. Asimismo, la diferenciación de los productos, que hace costoso o complejo cambiar de proveedor, y la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante para competir directamente	1	Establecer alianzas con proveedores de municipios cercanos (Cartago, Toro).	1	Poca variedad de proveedores en Ansermanuevo.
		2	Negociar mejores precios en compras al por mayor.	2	Dependencia de insumos externos (retrasos y sobrecostos).

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

	con sus clientes mientras estos carecen de la opción de integrarse hacia atrás para cubrir sus necesidades, son factores que elevan su capacidad de negociación.	3	Implementar proveedores de insumos saludables y sostenibles.	3	Incremento de precios de materias primas básicas (harina, mantequilla).
		4	Crear relaciones de largo plazo basadas en confianza y calidad.	4	Riesgo de cuellos de botella en la producción.
		5	Explorar insumos locales y campesinos para diferenciación artesanal.	5	Dificultad para garantizar calidad constante si se cambia de proveedor.
	Amenaza de productos sustitutos La presión competitiva de los productos sustitutos aumenta en la medida en que estos logran satisfacer de manera equivalente las necesidades de los clientes.	1	Diferenciarse con frescura y sabor artesanal (difícil de imitar por supermercados).	1	Supermercados con precios bajos y promociones constantes.
		2	Ofrecer combos especiales que supermercados o ambulantes no pueden replicar.	2	Vendedores ambulantes con conveniencia y cercanía.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

		3	Crear una experiencia de compra cálida y cercana al cliente.	3	Minimercados con fuerte presencia en barrios.
		4	Explorar distribución móvil en barrios o ferias (competencia directa a sustitutos).	4	Digitalización de supermercados (aplicaciones, domicilios rápidos).
		5	Resaltar la tradición y cultura en los productos.	5	Preferencia del cliente por sustitutos más accesibles económicamente.

Fuente: elaboración propia

El análisis muestra que Surtipan opera en un mercado muy competitivo, donde la rivalidad entre panaderías locales es alta y los clientes son sensibles al precio. Además, la presencia de sustitutos como supermercados y vendedores ambulantes, junto con la facilidad para que entren nuevos competidores, representa un reto constante. A esto se suma la dependencia de pocos proveedores, lo que puede afectar costos y calidad.

Sin embargo, también hay oportunidades claras: diferenciarse con productos saludables y artesanales, mejorar la experiencia del cliente, usar redes sociales para atraer nuevos segmentos y adoptar prácticas sostenibles. Estas acciones pueden ayudar a crear barreras frente a nuevos competidores y fortalecer la fidelización.

12.4 Identificación de oportunidades de crecimiento sostenible

12.4.1 Nuevos nichos de mercado

En la actualidad, las panaderías han trascendido el tradicionalismo característico del sector, respondiendo a una creciente demanda de consumidores que buscan alternativas acordes

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

con un estilo de vida más saludable y sostenible. Este fenómeno ha impulsado tendencias de consumo centradas en productos con propiedades naturales, procesos artesanales y prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente. Dentro de los nichos más relevantes se destacan:

- **Pan saludable:** Este segmento ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por consumidores que buscan alternativas integrales y funcionales. Entre los principales ingredientes empleados se encuentran quinua, amaranto, yuca, arroz y garbanzo, así como semillas de girasol, chía y linaza. A ello se suman endulzantes naturales, formulaciones bajas en azúcar o libres de este componente, productos sin gluten y elaboraciones con masa madre, la cual aporta beneficios nutricionales y digestivos. Estos elementos posicionan al pan saludable como una opción con alto valor agregado para quienes priorizan el bienestar.
- **Productos veganos:** Concebidos como respuesta a un estilo de vida que privilegia la ética ambiental y animal, estos productos sustituyen ingredientes de origen animal por alternativas vegetales, como aceites, margarinas o insumos aptos para repostería. Su consumo no solo responde a criterios de salud y ética, sino que también se vincula con la sostenibilidad, convirtiéndose en una categoría con proyección de crecimiento.
- **Productos artesanales:** Caracterizados por procesos manuales y técnicas tradicionales, los productos artesanales representan una alternativa dirigida a consumidores que valoran lo exclusivo, lo detallado y lo auténtico. Su diferenciación se basa en la singularidad de

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

las recetas y la experiencia sensorial que ofrecen, lo que les confiere un lugar privilegiado dentro de la oferta del sector.

- **Alternativas biodegradables y sostenibles:** La sostenibilidad se ha consolidado como un eje estratégico para las panaderías contemporáneas. Entre las prácticas adoptadas destacan la implementación de empaques biodegradables o retornables, la reducción y aprovechamiento de desperdicios, el uso de productos orgánicos, la adecuación de espacios seguros y frescos, y el cumplimiento riguroso de protocolos de higiene y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Estas acciones no solo favorecen la preservación ambiental, sino que también fortalecen la reputación corporativa.

12.4.2 Alianzas estratégicas

En contextos locales como Ansermanuevo, la confianza, la tradición y la cooperación constituyen pilares esenciales para el fortalecimiento empresarial. Las alianzas estratégicas trascienden el ámbito comercial, configurándose como mecanismos de colaboración que promueven el crecimiento conjunto y la cohesión comunitaria. En este sentido, Surtipan cuenta con oportunidades de articulación en los siguientes frentes:

- **Cafeterías:** Alianzas orientadas a la personalización de productos, la optimización de recursos y la oferta diferenciada en volumen y presentación.
- **Restaurantes:** Acuerdos que aportan valor agregado a la propuesta gastronómica mediante insumos artesanales y exclusivos que potencian la identidad de marca.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Tiendas de barrio:** Colaboraciones que facilitan el acceso inmediato de los consumidores a productos tradicionales y de consumo cotidiano, ampliando los canales de distribución.
- **Supermercados y minimercados:** Aunque presentan mayores exigencias en cuanto a empaque, durabilidad y estándares de calidad, constituyen una oportunidad estratégica para acceder a compras en volumen y consolidar la reputación del negocio.

12.4.3 Canales de atención y distribución

La innovación en los canales de atención y distribución representa un factor clave en la competitividad del sector panadero. Estos no deben concebirse únicamente como mecanismos de venta, sino como espacios de interacción que permiten comprender al consumidor y establecer vínculos de confianza. En el caso de Surtipan, la adopción de prácticas sostenibles, como domicilios responsables y empaques ecológicos, junto con la presencia digital, puede fortalecer su posicionamiento en el mercado.

- **Domicilios:** constituyen un medio eficaz para atender a familias de zonas rurales o con limitaciones de movilidad. La implementación de alternativas sostenibles, como el uso de bicicletas y empaques biodegradables, refuerza la imagen de responsabilidad social y ambiental.
- **Redes sociales:** permiten visibilizar procesos de producción, compartir contenidos de valor y generar vínculos emocionales con los consumidores, facilitando la interacción directa y las compras en línea.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Puntos de venta móviles:** se configuran como un recurso estratégico para ampliar la cobertura en ferias, barrios y veredas. Además de la venta directa, favorecen la integración comunitaria y fortalecen la identidad de marca.

12.4.4 Expansión geográfica

La expansión geográfica constituye un reto estratégico para las panaderías, ya que implica la ampliación de su presencia más allá del punto físico inicial. Este proceso no se limita al crecimiento en infraestructura, sino que conlleva la transmisión de valores asociados a la tradición, la frescura, la autenticidad y la sostenibilidad.

- **Ferias y eventos locales:** espacios de promoción y posicionamiento en los que, además de ofrecer productos, se transmite la historia y la identidad cultural de la panadería.
- **Barrios cercanos:** representan una oportunidad para ampliar el reconocimiento de la marca, acercando productos frescos y artesanales a comunidades con acceso limitado a estos.

12.4.5 Mejoras en el servicio

El servicio al cliente constituye un componente esencial en la consolidación de ventajas competitivas dentro del sector panadero. Para atraer y fidelizar consumidores, Surtipan debe posicionarse no solo como una panadería tradicional, sino como un espacio innovador, acogedor y alineado con principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Referente a esto, existen tres ejes estratégicos resultan fundamentales:

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Combos y promociones:** diseñados en función de los hábitos alimenticios de los clientes, permiten generar valor añadido en fechas especiales y en contextos familiares o laborales.
- **Fidelización de clientes:** mediante programas de reconocimiento (tarjetas de puntos, categorías VIP y actividades comunitarias) que fortalezcan el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la marca.
- **Experiencias comunitarias:** acciones como talleres y charlas en torno a la panadería y la alimentación saludable, que transforman el espacio comercial en un lugar de encuentro cultural y social.

El análisis del entorno externo permitió identificar los principales factores del contexto económico, social, tecnológico, legal y ambiental que inciden en el desempeño de la panadería Surtipan. Se evidenció que el sector panificador del municipio de Ansermanuevo se desarrolla en un entorno altamente competitivo, influenciado por la variación de precios en materias primas, la demanda de productos más saludables y la necesidad creciente de digitalización comercial.

Asimismo, las políticas gubernamentales orientadas a la formalización empresarial y la sostenibilidad ambiental generan tanto oportunidades como retos para microempresas tradicionales como Surtipan. Estos hallazgos reflejan que la empresa se encuentra ante un escenario de cambio y modernización, en el cual su permanencia dependerá de la capacidad de adaptación, innovación y mejora de sus procesos administrativos y productivos.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En síntesis, este análisis del entorno externo brinda una visión clara del contexto en el que opera Surtipan y constituye la base para el diagnóstico interno y la formulación de estrategias que se abordarán en los capítulos siguientes.

13. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO (DESARROLLO OBJETIVO 2)

El análisis interno permite comprender la situación actual de la panadería Surtipan en términos organizacionales, operativos y comerciales. Esta evaluación se realizó mediante observación directa, entrevistas semiestructuradas y revisión documental, lo que permitió identificar fortalezas, debilidades y aspectos críticos que deben considerarse en la formulación del plan estratégico.

13.1 Análisis Organizacional de la Panadería Surtipan

13.1.1 Estructura Organizativa

La panadería Surtipan cuenta con una estructura organizativa informal, característica de las microempresas familiares. La propietaria centraliza la mayoría de las decisiones relacionadas con compras, producción, horarios y manejo del personal. No existen cargos formalmente definidos ni manuales de funciones. Según (Chiavenato, 2017), la ausencia de estructuras claras limita la eficiencia y dificulta la coordinación interna, situación evidente en Surtipan.

13.1.2 Jerarquía y Roles

La dirección General está conformada por María Eloina Ramírez, propietaria y máxima autoridad de la empresa. Responsable de la gestión, supervisión de áreas clave y toma de decisiones financieras. El equipo está conformado por siete colaboradores que desempeñan funciones de producción, horneado, empaque, atención al cliente y limpieza. Sin embargo:

- Los roles no están formalizados.
- Las tareas se asignan de manera verbal y diaria.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- No existen turnos definidos por escrito.
- No hay indicadores de desempeño.

Esto genera improvisación y variabilidad en la ejecución de actividades.

13.1.3 Cultura Organizacional

- **Valores Corporativos:** La cultura organizacional de Surtipan se fundamenta en principios que refuerzan la identidad de la empresa y el compromiso con sus clientes:

- **Calidad:** Excelencia en cada etapa del proceso de producción.
- **Autenticidad:** Preservación de técnicas y recetas tradicionales.
- **Pasión:** Entusiasmo por compartir la tradición y el sabor auténtico.
- **Respeto:** Trato justo y honesto hacia empleados y clientes.
- **Comunidad:** Compromiso con el desarrollo local y la cultura gastronómica.
- **Calidez:** Servicio amable y cercano para fortalecer la confianza con los clientes.

Aunque esta cultura genera cercanía entre los colaboradores, también limita la adopción de prácticas modernas de gestión y dificulta la estandarización de procesos (Schein, 2010).

- **Sentido de Pertenencia y Motivación;** El sentido de pertenencia que experimentan los miembros que conforman la panadería Surtipan consiste en el orgullo por la calidad y tradición, en este caso elaborar el pan y otros productos de alta calidad. Por lo que este orgullo se convierte en un fuerte lazo de unión, a su vez, se construyen lazos con los

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

clientes donde ambas partes trabajadores y comunidad se reúnen en un punto de encuentro siendo así la empresa donde se resalta el sabor y tradición. Esta conexión fomenta relaciones sólidas con la comunidad, convirtiendo a la panadería en un punto de encuentro. La motivación de los empleados se refuerza mediante un ambiente laboral estable y la satisfacción de ofrecer productos de alta calidad.

13.2 Análisis Operativo de la Panadería Surtipan

13.2.1 Procesos de Producción

Los procesos de producción son artesanales y se realizan de manera manual o semimanual. Durante la observación se identificaron:

- Falta de fichas técnicas
- Ausencia de tiempos estandarizados
- Variabilidad en cantidades de ingredientes
- Dependencia del conocimiento empírico del panadero principal
- Esto afecta la consistencia del producto y dificulta el control de costos.

A continuación, por medio de imágenes se conocerá la infraestructura donde se opera la panadería Surtipan.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 10: *Instalaciones Surtipan*



Frente del local



Interior 2



Interior 1

Fuente: Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

13.2.2 Método de Producción

El método de producción es por lotes diarios, con ajustes según la demanda percibida. No existen registros históricos que permitan proyectar la producción con base en datos reales. Esto genera:

- Sobreproducción en algunos días
- Desabastecimiento en otros
- Incremento en desperdicios

13.2.3 Gestión de Ingredientes

La gestión de insumos presenta debilidades importantes:

- No hay inventarios sistematizados
- No se registran entradas y salidas
- No existe control de mermas
- Las compras se realizan por intuición o experiencia

Esto coincide con estudios que muestran que la falta de control de insumos es una de las principales causas de pérdidas en panaderías artesanales (Universidad del Valle, 2018).

13.2.4 Recursos y Gestión del Tiempo

- **Horarios Laborales:** Los empleados inician sus actividades a las 6:00 a.m. y trabajan hasta la finalización de la jornada productiva.
- **Rendimiento y Producción:** Con una arroba de harina se producen aproximadamente 280 panes.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Consumo de Servicios:** La operación requiere el uso de energía eléctrica, gas y agua para la elaboración eficiente de los productos.

Aunque se tengan datos aproximados y la distribución del espacio sea funcional, se queda limitada debido a:

- Cuellos de botella en el área de amasado
- Tiempos muertos por falta de organización
- Retrasos por ausencia de rutinas de trabajo
- Falta de planificación diaria

La implementación de rutinas y formatos de control podría mejorar significativamente la eficiencia.

13.3 Análisis Comercial de la Panadería Surtipan

13.3.1 *Portafolio de Productos y Precios*

El portafolio de productos de la panadería Surtipan está diseñado para ofrecer variedad y calidad en cada uno de sus artículos.

A continuación, se presenta la oferta de productos junto con su estructura de precios, con base en el diseño establecido por los autores de la investigación.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 11: Portafolio de Productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		PANADERÍA Surtipan	
PANES		LACTEOS	
Par:	\$ 400	Leche en vaso	\$ 1600
Par:	\$ 500	Bilac:	\$1800
Par:	\$ 1000	Avena alpina vaso	\$3500
Par:	\$ 2000	Avena alpina tarro	\$4000
Par:	\$ 3000	Bonyurt	\$4200
Paquete de tostada (6 unidades):	\$ 1500	Alpin caja	\$3000
Buñuelos:	\$ 800	Yogo Yogo bolsa	\$1500
Sándwich:	\$ 3000	Yogurt vaso	\$1800
Pan tajado (Paquete):	\$ 5000	Bolsa de leche grande	\$4500
		Bolsa de leche mediana	\$2500
		Bolsa de leche pequeño	\$1600
ANTOJOS		BEBIDAS	
Donas:	\$ 1000	Agua 250 ml:	\$ 800
Chocorrano:	\$ 2500	Agua 600 ml sin gas:	\$ 1300
Pasteles:	\$ 1000	Agua 600 ml con gas:	\$ 1800
Galletas:	\$ 500	Agua en bolsa:	\$ 400
Churros:	\$ 800	Bolis:	\$ 200
Galletas club social:	\$ 1000	Speed max:	\$ 1500
Galletas oreo:	\$ 1500	Gaseosa 2 litros y medio:	\$ 6000
Ponqué:	\$ 6000	Gaseosa litro y medio:	\$ 4500
Gelatina:	\$ 2200	Gaseosa litro:	\$ 3500
Papas rizadas	\$ 2000	Gaseosa Breña personal:	\$ 2500
Yupi grande	\$ 2000	Gaseosa INN:	\$ 1300
Yupi pequeño	\$ 500	Gaseosa 350 vidrio:	\$ 1800
OTROS		Gaseosa Coca Cola plástica 350ml:	\$ 3000
Bocadillo:	\$500	Gaseosa H2O:	\$ 2800
Trident grande:	\$1600	Gaseosa 250 vidrio:	\$ 1500
Trident pequeño:	\$300	Gatorade:	\$ 4000
Halls:	\$300		
Bananas:	\$100		
Chiclets:	\$300		
Pirulito:	\$300		
Bon Bon Bum:	\$500		

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

TRADICIÓN Y CALIDAD	
BEBIDAS CALIENTES	
Café con leche grande:	\$2000
Café con leche pequeño:	\$1500
Tinto:	\$1000
Aromática:	\$1000
CERVEZAS	
Cerveza póker vidrio	\$2800
Cerveza póker lata	\$3500
Cerveza andina lata	\$3500
BEBIDAS	
Coca cola litro y medio:	\$ 6500
Naturalta pequeña:	\$ 1500
Pony malta mini:	\$ 1800
Pony malta 330 vidrio:	\$ 2500
Pony malta 330 plástica:	\$ 2800
Pony malta litro:	\$ 4000
Pony malta litro y medio:	\$ 5500
Hit litro caja:	\$ 4500
Hit 500 plástico:	\$ 2800
Hit 250 vidrio:	\$ 1500
Cifrut:	\$ 1500
Saviloe pequeño:	\$ 2500
Saviloe grande:	\$ 3300
Vive 100 pequeño:	\$ 2000
Vive 100 grande:	\$ 2500
Tuti fruti 250:	\$ 1000
Tampico:	\$ 1200

Fuente: Elaboración Propia

- **Nota:** Dado que la panadería Surtipan no contaba con un portafolio físico sino solo de pedir (De voz a voz), los autores de esta investigación nos vimos en la tarea de realizar un portafolio físico para ser tomado en cuenta como una propuesta a futuro.

A pesar de contar con una buena variedad de productos, sigue siendo un servicio básico dado a que:

- No hay innovación periódica
- No existen productos diferenciados
- Los precios son similares a los de la competencia

13.3.2 Canales de Venta

- **Tienda Física:** Surtipan opera exclusivamente a través de su punto de venta físico, ubicado en la Calle 2 # 2A 1-71, barrio La Bomba del municipio de Ansermanuevo,

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Valle del Cauca. En este establecimiento se lleva a cabo todo el proceso de producción, desde la transformación de materias primas hasta la comercialización de los productos terminados.

- **Domicilios:** Actualmente, la panadería no ofrece servicio de domicilios. Según la propietaria, la dinámica del municipio facilita el desplazamiento de los clientes al establecimiento, eliminando la necesidad de una logística de entrega a domicilio.
- **Redes Sociales:** La empresa no cuenta con presencia en redes sociales debido a la falta de personal capacitado para su gestión y control. Esto representa una oportunidad de crecimiento en términos de digitalización y expansión del alcance comercial.

13.3.3 Volumen de Ventas Diarias

Aunque no existe un registro exacto de las ventas diarias, se estima que los ingresos oscilan entre **300.000 y 400.000 COP**. Proyectando estos valores mensualmente, los ingresos alcanzan aproximadamente **12 millones de COP**, lo que equivale a un flujo anual estimado de **144 millones de COP**. Sin embargo, no existen registros formales de ventas. La información se obtiene verbalmente al final del día, lo que dificulta:

- Identificar productos más vendidos
- Detectar horarios de mayor demanda
- Tomar decisiones basadas en datos

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

13.3.4 Promociones y Descuentos

En la actualidad, la panadería Surtipan no implementa estrategias de promoción ni descuentos en sus productos. Esta ausencia de incentivos comerciales puede limitar la atracción de nuevos clientes y la fidelización de los existentes.

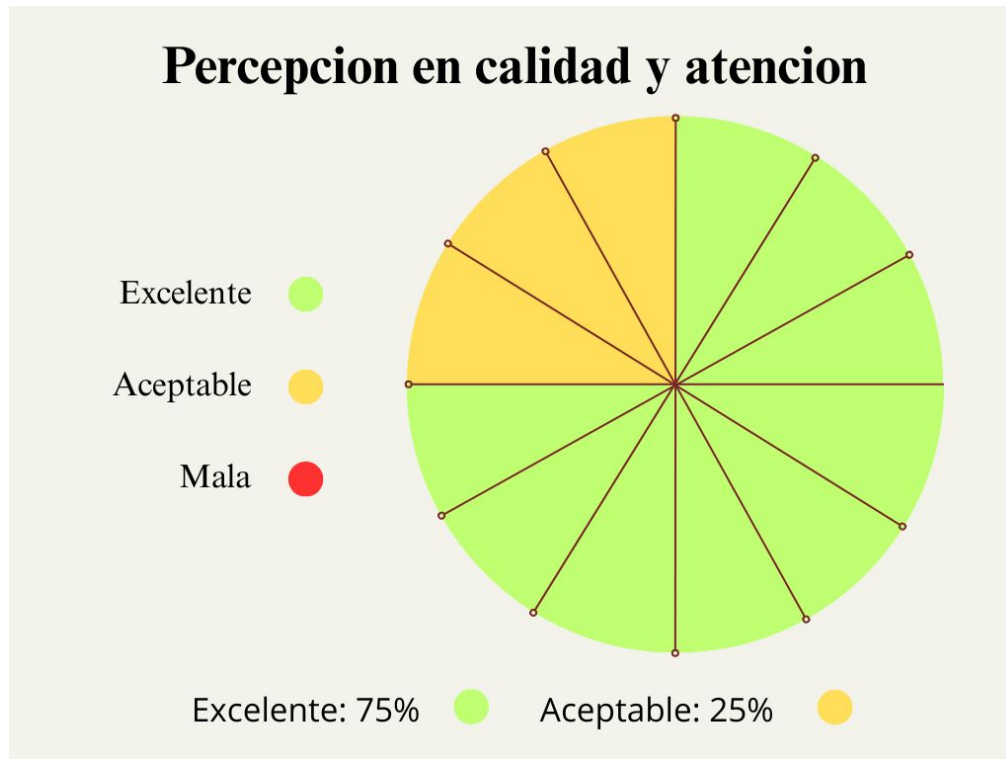
13.3.5 Percepción del Cliente

Para evaluar la percepción del cliente respecto a la panadería Surtipan, se realizó un estudio mediante encuestas aplicadas a **20 personas** pertenecientes a distintos grupos etarios:

- **25 a 40 años:** Jóvenes adultos.
- **40 a 60 años:** Adultos maduros.
- **60 años en adelante:** Adultos mayores.

Los aspectos principales analizados fueron la calidad de los productos y el nivel de atención al cliente. Los resultados obtenidos serán representados a continuación por medio de una gráfica circular, proporcionando una visión cuantificable del nivel de satisfacción de los consumidores.

Ilustración 12: *Percepción en Calidad y Atención*



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico elaborado, se observa que el 75 % de los clientes, correspondientes a la población de 40 años en adelante, evalúan la panadería con una percepción Excelente, destacando aspectos como el sabor tradicional, la calidad de los productos y el ambiente acogedor del establecimiento.

Por otro lado, el 25 % restante de los clientes, pertenecientes a un grupo pequeño de 25 a 40 años, los cuales mantienen una percepción Aceptable. Este resultado indica áreas de oportunidad en términos de mejoras en la calidad del producto y una atención más avanzada y

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

personalizada, factores que podrían contribuir a incrementar la satisfacción de este segmento de clientes.

13.3.6 Estrategias de Fidelización

La panadería Surtipan no cuenta con estrategias estructuradas de fidelización, ya que opera bajo un modelo de gestión empírico basado en la tradición. La falta de enfoque técnico limita la implementación de herramientas modernas de retención y fidelización de clientes, representando una oportunidad de mejora en términos de innovación y adaptación a tendencias de consumo actuales.

13.4 Aplicación del Análisis FODA

En el diagnóstico estratégico de la panadería Surtipan se centra el análisis recolectado en el estudio de sus factores internos y externos, con el propósito de identificar las condiciones que afectan su desempeño y competitividad. A través de herramientas como la matriz MEFI y MEFE para evaluar la situación de la empresa, se logró establecer una visión clara de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en su gestión.

A continuación, por medio de una tabla evaluativa se explicará de forma numérica la información suministrada de estudio FODA.

13.4.1 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 4: *Matriz de Evaluación MEFI*

MEFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Satisfacción de los clientes	0.04	3	0.12
Calidad y sabor de los productos	0.08	4	0.32
Amplia variedad de productos	0.06	3	0.18
Ubicación estratégica	0.09	4	0.36
Fuerte lealtad con los clientes	0.07	4	0.28
Personal con experiencia	0.05	3	0.15
Capacidad para atender pedidos	0.05	3	0.15
Consistencia de personal	0.02	3	0.06
Fuerte conexión con proveedores	0.08	4	0.32
Precios competitivos y accesibles	0.03	3	0.09
Debilidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Intensidad de mano de obra	0.02	1	0.02
Falta de capacitación a personal	0.03	2	0.06
Falta de marketing digital	0.05	1	0.05
Espacio reducido	0.03	2	0.06
Capacidad de producción limitada	0.05	2	0.10
Falta de planificación e innovación	0.05	2	0.10
Falta de maquinaria y recursos	0.04	2	0.08
Falta de presencia en redes sociales	0.07	1	0.07
Altos costos de materia prima	0.06	1	0.06
Mantenimiento deficiente en equipos de producción	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.71

Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Con una puntuación total de 2,71, la panadería evidencia una posición interna sólida, dado que su resultado se sitúa por encima del promedio establecido (2,5). Este desempeño refleja que las fortalezas de la organización predominan sobre sus debilidades.

13.4.2 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 5: *Matriz de Evaluación MEFE*

MEFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Cultura y tradición hacia los productos artesanales	0.15	4	0.60
Expansión a nuevos proveedores	0.10	4	0.40
Demanda en productos artesanales por pymes y allegados	0.08	3	0.24
Aumento de turismo en la zona	0.12	3	0.36
compras en línea y servicios de entrega a domicilio	0.07	2	0.14
Amenazas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Aumento de los precios de las materias primas (trigo, azúcar, etc.)	0.14	1	0.14
Regulaciones sanitarias y de seguridad más estrictas	0.08	2	0.16
Fuerte competencia de supermercados y grandes cadenas	0.10	1	0.10
Cambios en la tendencia de consumo	0.09	2	0.18
Presión por parte de entes	0.07	1	0.07

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

gubernamentales o privados (DIAN, cámara de comercio, etc.)			
Total:	1.00		2.39

Fuente: Elaboración propia

Según la información consignada en la tabla anterior, la puntuación total obtenida es de 2,39, cifra que se ubica por debajo del promedio de 2,5. Este resultado evidencia que la panadería presenta una capacidad limitada para responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas de su entorno. En particular, las amenazas derivadas del incremento en los precios de las materias primas y de la intensa competencia generan un impacto negativo significativo, mientras que las oportunidades relacionadas con el comercio en línea y el crecimiento del turismo no están siendo aprovechadas de manera eficiente.

13.5 Identificación de factores que afectan la productividad y eficiencia

13.5.1 *¿Qué está impidiendo que la panadería sea más productiva?*

En la panadería Surtipan se identifican diversas limitaciones estructurales y operativas que afectan de manera directa su nivel de productividad. Entre los factores más relevantes se encuentran la escasez de mano de obra calificada, la ausencia de maquinaria moderna, la insuficiencia en el suministro energético, las restricciones de tiempo en los procesos productivos y la falta de espacio físico adecuado. Estos elementos, en conjunto, constituyen barreras significativas que reducen el rendimiento general de la empresa, lo cual limita sus posibilidades de alcanzar mayores niveles de rentabilidad y crecimiento sostenible.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En lo referente al recurso humano, se evidencia una carencia de personal con las competencias necesarias, situación que obliga a los trabajadores existentes a asumir múltiples funciones. Esta sobrecarga laboral genera estrés, desmotivación y un aumento en la probabilidad de errores durante los procesos productivos, lo que repercute negativamente en la calidad y en la eficiencia del tiempo de trabajo. Como consecuencia, la producción se ralentiza, disminuye la capacidad de respuesta a la demanda y se reduce el volumen de productos disponibles para los clientes.

En relación con la infraestructura tecnológica, la panadería opera con maquinaria obsoleta y de bajo rendimiento, lo que obliga a mantener procedimientos predominantemente manuales y lentos. La carencia de equipos modernos no solo restringe la capacidad de producción, sino que también incrementa los tiempos de elaboración y compromete la consistencia y calidad de los productos finales.

Adicionalmente, la organización carece de un cronograma de producción claramente estructurado. Esta deficiencia se traduce en interrupciones frecuentes derivadas de la escasez de personal o de la indisponibilidad de maquinaria, lo que dificulta la transición fluida entre las diferentes etapas de elaboración y, en consecuencia, reduce la producción diaria.

Finalmente, las limitaciones en el espacio físico constituyen un obstáculo significativo para la eficiencia operativa. La reducida superficie disponible impide tanto la incorporación de maquinaria adicional como la ampliación de la capacidad de almacenamiento de insumos, lo cual

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

restringe la movilidad del personal y genera interrupciones en el desarrollo de las tareas productivas.

13.5.2 ¿Qué procesos son lentos, manuales, costosos o ineficientes?

Diversos procesos productivos en la panadería demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo físico. En la etapa inicial, el amasado se realiza mediante una amasadora industrial con un tiempo de operación aproximado de ocho minutos. A partir de una arroba de harina, tres trabajadores elaboran en promedio 280 panes de \$500. No obstante, el proceso de moldeado de cada pieza requiere cerca de una hora, lo que implica una elevada carga laboral y una dependencia constante de la mano de obra.

En relación con la cocción, la panadería dispone de un horno moderno que permite hornear los panes en un rango de 20 a 25 minutos; sin embargo, también cuenta con dos hornos antiguos cuyo tiempo de operación supera una hora. Esta diferencia genera una ineficiencia significativa que limita la capacidad de producción. Además, el uso de hornos obsoletos representa un riesgo adicional, dado que su menor precisión en el control de la temperatura puede afectar la calidad y uniformidad del producto final.

Asimismo, resulta evidente la elevada dependencia del recurso humano en la fase de moldeado, la cual se desarrolla de forma manual. Esta condición restringe la posibilidad de escalar la producción más allá de la capacidad operativa de los trabajadores. En este sentido, la ausencia de una máquina divisora constituye un factor crítico, ya que mantiene al proceso atado a

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

la mano de obra directa, reduciendo con ello la eficiencia y productividad general de la panadería.

13.5.3 ¿Hay pérdida de tiempo, desperdicio de insumos, tareas duplicadas?

La ineficiencia en los tiempos de producción se manifiesta principalmente en el uso de hornos antiguos, los cuales requieren más de una hora para completar el horneado de los panes. En contraste, un horno moderno permitiría procesar entre dos y tres lotes en el mismo intervalo de tiempo, lo que pone de relieve la pérdida de capacidad productiva. Esta limitación genera, además, un cuello de botella que interrumpe la continuidad del flujo de trabajo y repercute negativamente en la productividad global.

Adicionalmente, la naturaleza constante de la labor provoca fatiga en el personal, lo que se traduce en una disminución del ritmo de trabajo y, en consecuencia, en un rendimiento general más bajo. A ello se suma la restricción espacial existente, que dificulta la organización eficiente de las estaciones de trabajo. La reducida disponibilidad de espacio obliga a los empleados a realizar desplazamientos innecesarios en búsqueda de herramientas o insumos que no se encuentran al alcance inmediato. Estas interrupciones generan pérdidas de tiempo acumuladas que afectan directamente la eficiencia operativa de la panadería.

El análisis del entorno interno permitió reconocer las principales fortalezas y debilidades que caracterizan el funcionamiento actual de la panadería Surtipan. Se evidenció una organización con una amplia trayectoria y reconocimiento en el municipio, respaldada por la calidad de sus productos y la fidelidad de sus clientes. No obstante, también se identificaron

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

limitaciones en aspectos administrativos, de innovación y control operativo, derivadas en gran parte de la gestión empírica y la falta de planeación formal.

Los resultados de la matriz MEFI reflejan un nivel medio de desempeño organizacional, lo cual confirma que la empresa posee bases sólidas para avanzar, pero requiere fortalecer la gestión del talento humano, la optimización de recursos y la incorporación de prácticas de mejora continua. En conjunto, este análisis interno proporciona los insumos necesarios para la **formulación de estrategias organizacionales, operativas y comerciales** orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de Surtipan, las cuales se desarrollarán en el capítulo siguiente.

14. ANÁLISIS DEL SECTOR PANIFICADOR LOCAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO (DESARROLLO OBJETIVO 3)

El análisis del sector panificador local permite comprender la dinámica competitiva del mercado en el que opera la panadería Surtipan. Este análisis integra información del entorno económico, social y comercial del municipio de Ansermanuevo, así como tendencias nacionales del sector panificador. Su propósito es identificar elementos clave que orienten la formulación de estrategias competitivas coherentes con la realidad de la empresa.

14.1 Importancia del Pan en la Economía Local y Nacional

El pan representa uno de los alimentos más consumidos en Colombia, con una penetración del 98% en los hogares según datos de (La Nota Economica, 2025). Su presencia diaria en la dieta nacional lo convierte en un producto esencial, no solo desde el punto de vista nutricional, sino también económico. En 2024, los colombianos destinaron más de \$12,6 billones exclusivamente a la compra de pan, lo que evidencia su impacto en el consumo y en la industria alimentaria según datos de Infobae (Juan Escobar Fernández, 2025).

A nivel local, el municipio de Ansermanuevo cuenta con una alta densidad de panaderías, muchas de ellas con tradición artesanal. Este entorno competitivo ha generado una dinámica de diferenciación basada en calidad, atención al cliente y ubicación estratégica. La panadería Surtipan, con más de dos décadas de trayectoria (29 años), forma parte de este tejido empresarial, enfrentando retos y oportunidades en un mercado que valora tanto la tradición como la innovación.

14.2 Competencia en el Sector Panadero Local

Según registros de la Cámara de Comercio de Cartago y observaciones de campo, en Ansermanuevo operan al menos 9 panaderías registradas, además de otras informales. Entre las más destacadas se encuentran Tortas Barco, Pan Tolima y Delipan con más de 15 años de experiencia.

Comparativamente, Surtipan se distingue por su enfoque artesanal y su fuerte vínculo con la comunidad rural. Sin embargo, otras panaderías han comenzado a incorporar estrategias de diferenciación como:

- **Variedad de productos:** incluyendo repostería, pasteles para diversas ocasiones y preferencias saludables.
- **Presencia en redes sociales:** algunas cuentan con perfiles activos en redes sociales, lo que les permite promocionar sus productos y captar nuevos clientes.
- **Innovación:** se observa una tendencia hacia la modernización de procesos y la diversificación de servicios, como cafetería y domicilios.

Este panorama obliga a Surtipan a fortalecer su propuesta de valor, incorporando elementos de creatividad e innovación, pero sin perder su esencia y legado tradicional.

14.3 Tendencias del Mercado Panadero

El mercado panadero en Colombia constantemente está en transformación dado a la alta tasa de complejidad que hay por parte de la competencia. Las preferencias de los consumidores

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

se orientan cada vez más hacia productos saludables, funcionales y sostenibles. Entre las principales tendencias se destacan:

- **Panadería saludable:** uso de harinas integrales, productos sin gluten, bajos en azúcar y con ingredientes funcionales como chía, linaza y avena.
- **Panadería artesanal:** valorización de técnicas tradicionales, fermentación lenta y recetas locales.
- **Sostenibilidad:** adopción de empaques biodegradables, reducción de desperdicios y uso de ingredientes locales.
- **Personalización:** productos adaptados a gustos específicos, formatos individuales y experiencias sensoriales.

Estas tendencias representan una oportunidad para Surtipan, que ya cuenta con una base artesanal sólida y puede evolucionar hacia una oferta más alineada con las nuevas demandas del mercado.

14.4 Uso de Redes Sociales como canal comercial

Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave para las panaderías en Colombia. El uso de redes sociales en panaderías ha crecido significativamente. Según (Torres, 2022), las panaderías que implementan estrategias digitales logran:

- Mayor visibilidad
- Incremento en ventas
- Fidelización de clientes

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- Posicionamiento de marca

Las plataformas como Instagram, Facebook y TikTok permiten a estas empresas el termino implementado por los autores de la investigación que es el APFC de las redes, el cual es:

- Aumentar la visibilidad del negocio.
- Promocionar productos mediante contenido visual atractivo y llamativo.
- Fomentar la interacción con los clientes y recibir retroalimentación para una mejor experiencia.
- Crear una comunidad de seguidores a través de historias, encuestas y contenido generado por los usuarios.

En Ansermanuevo, pocas panaderías utilizan redes sociales de manera constante, lo que representa una ventaja competitiva para Surtipan si decide implementarlas. Los beneficios potenciales para Surtipan serian:

- Publicar promociones semanales
- Mostrar productos frescos
- Recibir pedidos por WhatsApp
- Crear una identidad visual atractiva
- Conectar con clientes jóvenes

Surtipan, al no contar actualmente con presencia digital, tiene una oportunidad clara de crecimiento mediante la implementación de una estrategia de marketing digital que incluya la

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

creación de perfiles profesionales (LinkedIn, WhatsApp Business, Meta Business Suite), publicación de promociones semanales y fortalecimiento de la identidad visual de la marca.

14.5 Normas Sanitarias y Ambientales Vigentes

El cumplimiento de las normas sanitarias y ambientales es fundamental para la competitividad del sector panadero. En Colombia, las panaderías deben cumplir con:

- **Resolución 2674 de 2013:** establece requisitos sanitarios y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- **Resolución 810 de 2021 y sus modificaciones:** regula el etiquetado nutricional y frontal de los alimentos.
- **Registro de INVIMA:** obligatorio para productos con aditivos o conservantes.
- **Normas ambientales:** como la Resolución 2184 de 2019 sobre uso de bolsas plásticas y la implementación de prácticas sostenibles.

Surtipan, al operar bajo un modelo tradicional, debe avanzar en la formalización de sus procesos, garantizando el cumplimiento normativo y aprovechando estas regulaciones como una oportunidad para mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado.

El análisis del sector panificador local permitió comprender el entorno competitivo en el que opera la panadería Surtipan y las condiciones del mercado que determinan su desempeño. Se identificó que el municipio de Ansermanuevo cuenta con un número significativo de panaderías tradicionales que compiten principalmente en precio y cercanía, mientras que pocas han incorporado procesos de innovación, marketing digital o diferenciación de producto.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Asimismo, el estudio evidenció tendencias crecientes hacia el consumo de productos más saludables, artesanales y sostenibles, que representan oportunidades para la diversificación del portafolio de Surtipan. Sin embargo, la inestabilidad en los costos de materias primas, la alta competencia local y la falta de digitalización constituyen amenazas relevantes para su posicionamiento a largo plazo.

En conclusión, este análisis del sector ofrece una visión integral del contexto panificador, identificando tanto las oportunidades de crecimiento como los desafíos que enfrenta la empresa. Estos resultados se convierten en la base para la formulación de estrategias organizacionales, operativas y comerciales que permitirán fortalecer la competitividad y consolidar el desarrollo sostenible de la panadería Surtipan, las cuales serán presentadas en el siguiente capítulo.

15. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL, OPERATIVA Y COMERCIAL DE LA PANADERÍA SURTIPAN.

(DESARROLLO OBJETIVO 4)

El diseño del plan estratégico se basa en los hallazgos del análisis interno y externo, así como en la aplicación de herramientas estratégicas como el FODA, la matriz MEFI, la matriz MEFE y el análisis del sector panificador. A partir de esta información, se construye la Matriz CAME, que permite convertir las debilidades en mejoras, las amenazas en acciones preventivas, las fortalezas en oportunidades de crecimiento y las oportunidades en estrategias de desarrollo.

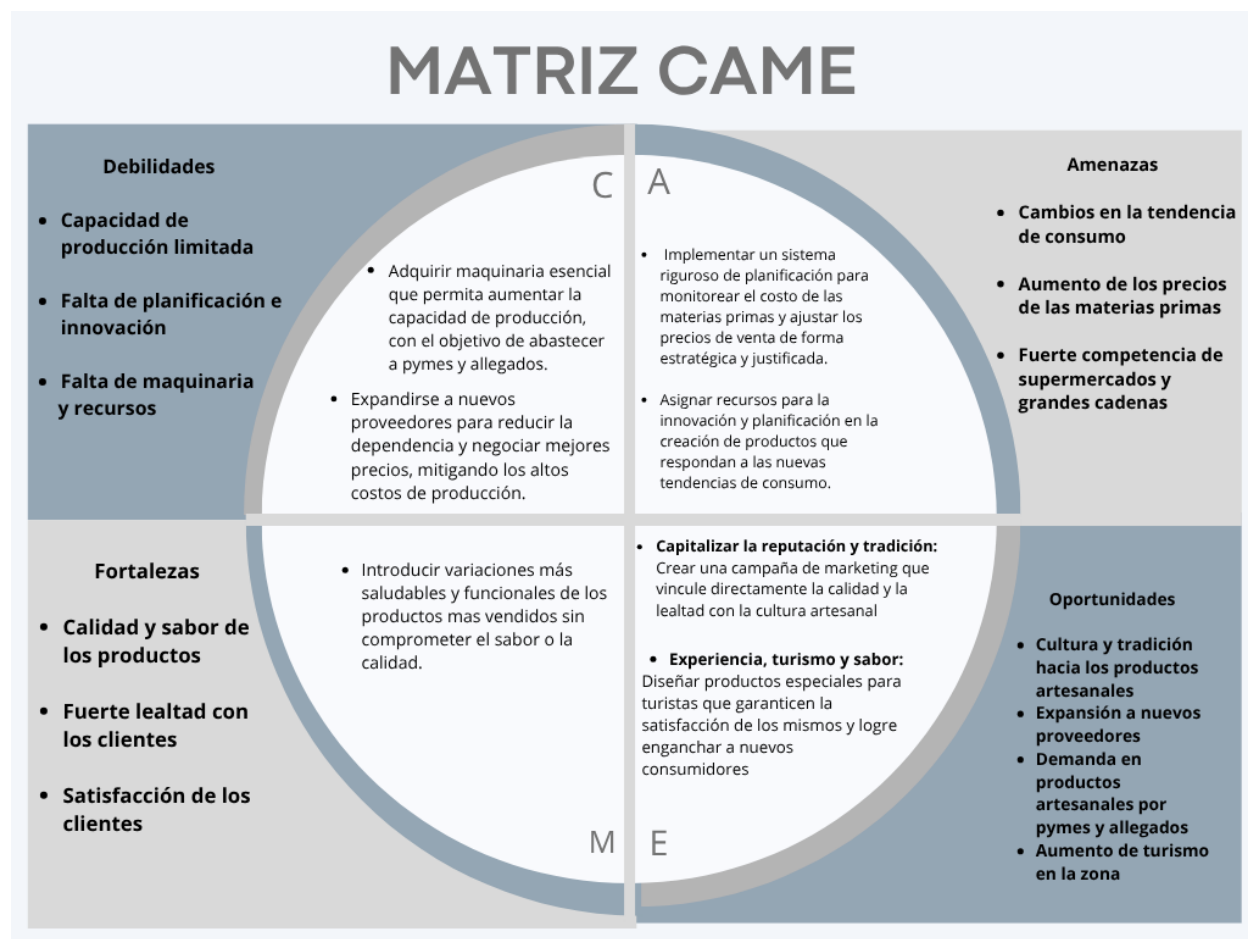
15.1 Interpretación de los hallazgos de objetivos 1 y 2 (Matriz CAME)

El presente apartado se conectar los descubrimientos del análisis interno y externo (objetivo 1 y 2) a través de la matriz CAME, una herramienta que facilita la conversión de las conclusiones del estudio FODA realizado anteriormente para medidas estratégicas específicas. La evaluación revela debilidades significativas, tales como la limitada capacidad de producción, la falta de planificación e innovación, así como la insuficiencia de maquinaria y recursos, elementos que limitan la competitividad y la capacidad de respuesta ante la creciente demanda. Por otro lado, se destacan fortalezas notables: la alta calidad y el sabor de los productos, la fidelidad de los clientes y altos niveles de satisfacción, características que ofrecen ventajas competitivas en relación con otros competidores.

A continuación, se presentará la matriz CAME diseñada para el estudio y selección de estrategias.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 13: *Matriz CAME*



Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que, la empresa tiene un buen punto de partida gracias a su reputación y calidad, pero necesita **fortalecer su capacidad operativa y adaptarse al entorno competitivo**. La matriz CAME se presenta como una guía precisa para transformar el análisis en medidas, equilibrando el desarrollo interno con la exploración a posibilidades externas.

15.2 Formulación de estrategias operativas

15.2.1 Representación gráfica de las estrategias operativa

Ilustración 14: Estrategias Operativas



Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Referente a las estrategias operativas del Plan Estratégico de la Panadería Surtipan, se evidencia una transición hacia una propuesta enfocada a una gestión más técnica, planificada y eficiente. Al integrar la estandarización de recetas, la capacitación del personal, la planificación de compras y el control del tiempo, Surtipan consolida una base sólida para mejorar su productividad, reducir costos y aumentar su competitividad en el mercado local.

15.2.2 Línea de control diario de producción e insumos

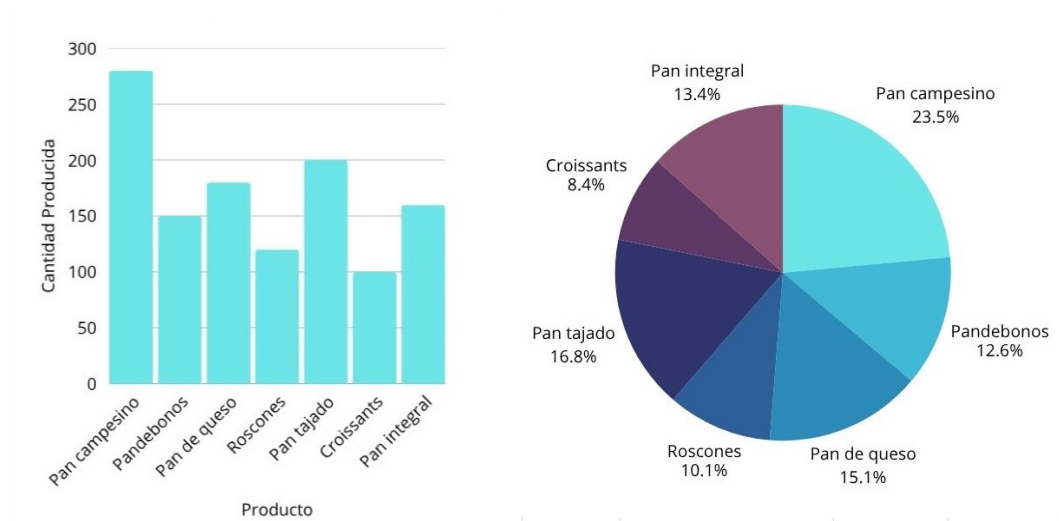
Ilustración 15: *Ejemplo aproximado a la realidad de Surtipan*

Fecha	Producto	Cantidad Producida	Insumo Principal	Cantidad Usada	Responsable	Observaciones
1/8/2025	Pan campesino	280	Harina de trigo	11,5	Juan Pérez	Producción normal
2/8/2025	Pandebonos	150	Queso costeño	3	Ana Gómez	Faltó levadura, se ajustó receta
3/8/2025	Pan de queso	180	Queso doble crema	2,5	Luis Torres	Buena textura
4/8/2025	Roscones	120	Arequipe	2	Marta Ruiz	Demanda alta, se agotó temprano
5/8/2025	Pan tajado	200	Harina de trigo	10	Carlos Díaz	Producción eficiente
6/8/2025	Croissants	100	Mantequilla	1,8	Laura Mejía	Problemas con horno
7/8/2025	Pan integral	160	Harina integral	9	Pedro Sánchez	Producto nuevo, buena aceptación

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 16: *Gráficas Ejemplo aproximado a la realidad de Surtipan*



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, la hoja de control de producción se presenta como una propuesta para la aplicación directa de las estrategias planteadas en el plan estratégico de Surtipan, especialmente en los componentes de gestión operativa, control de calidad y sostenibilidad productiva. La recopilación de datos permite identificar fortalezas (eficiencia, aceptación de nuevos productos, buena textura) y debilidades puntuales (problemas técnicos, ajustes de recetas), lo cual contribuye al proceso de mejora continua. En conjunto con las gráficas, este tipo de control evidencia que Surtipan puede avanzar hacia una administración más organizada y basada en indicadores, favoreciendo la toma de decisiones, reduciendo errores operativos y aprovechando de manera eficiente sus insumos.

15.2.3 Capacitación del Personal en Higiene y Atención al Cliente

Al analizar la situación actual de la panadería Surtipan, se identifica que la falta de claridad y coherencia en la asignación de cargos representa una desventaja organizacional que debilita la articulación entre los procesos de producción y comercialización de los productos. En este sentido, las estrategias propuestas se estructuran en torno a temáticas específicas que serán abordadas con el personal de la panadería, con el propósito de fortalecer la comunicación interna, optimizar la gestión operativa y garantizar una mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades.

- Higiene personal y del entorno: Lavado de manos, uso de guantes, limpieza de superficies.
- Buenas prácticas de manufactura (BPM): Normas básicas para manipulación segura de alimentos.
- Atención al cliente: Comunicación asertiva, empatía, manejo de quejas.
- **Modalidad**
 - Talleres mensuales de 2 horas.
 - Material visual (afiches, videos).
 - Evaluaciones prácticas.

La propuesta para implementar un programa de capacitación en higiene y atención al cliente constituye una acción estratégica esencial para el fortalecimiento organizacional de la panadería Surtipan. Este proceso no solo garantiza el cumplimiento de las normas sanitarias

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

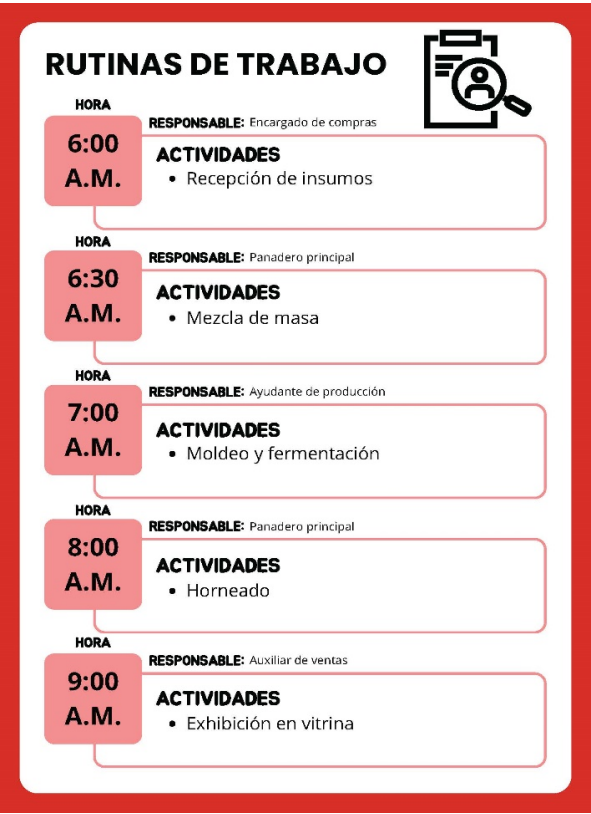
vigentes, sino que también promueve una cultura de calidad, responsabilidad y servicio, elementos indispensables para consolidar la confianza del cliente y mejorar la imagen corporativa.

En coherencia con la presente investigación, se busca que, esta iniciativa contribuya al desarrollo integral del talento humano, incremente la eficiencia operativa y fortalece la competitividad de Surtipan en el mercado local, asegurando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

15.2.4 Rutinas de trabajo para evitar improvisación en la producción.

Ilustración 17: Rutinas de trabajo para evitar improvisación en la producción.



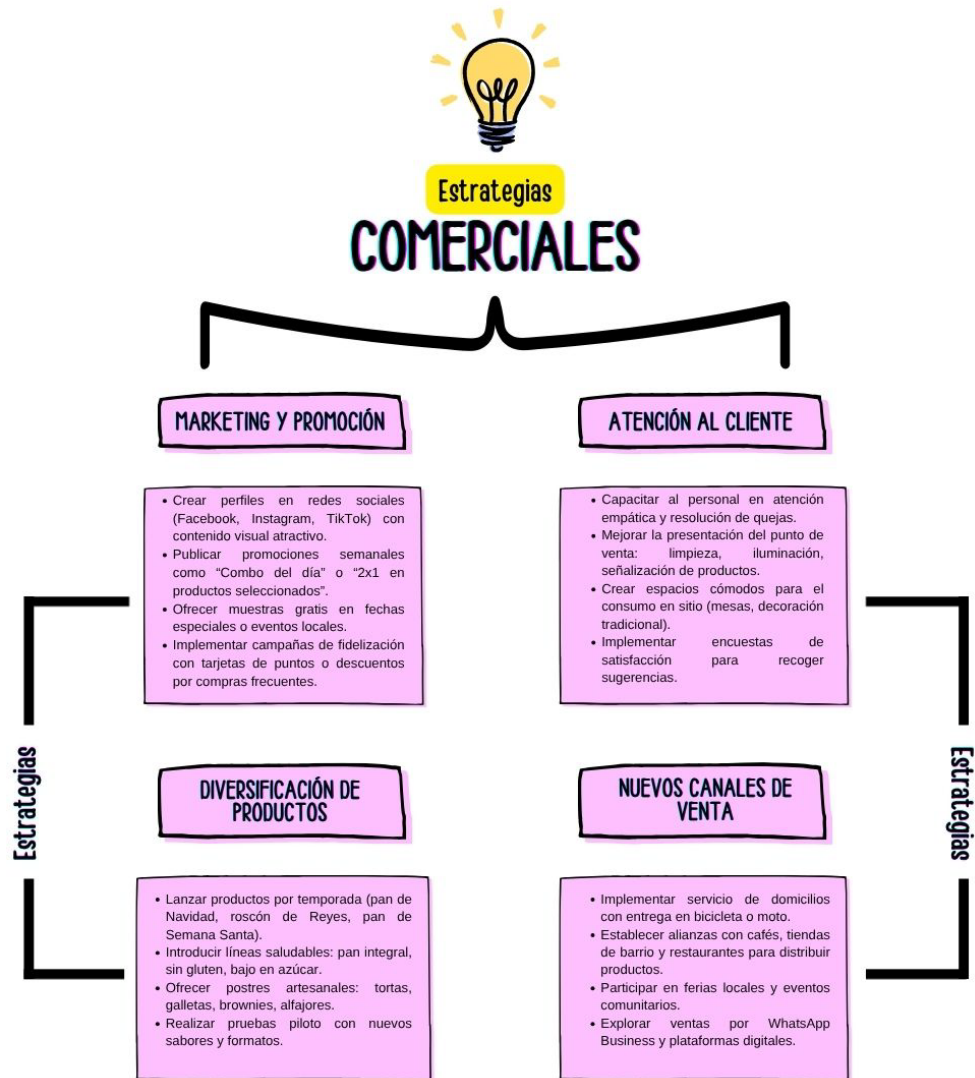
Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, la implementación de rutinas de trabajo estructuradas constituye una acción estratégica fundamental dentro del Plan Estratégico de la Panadería Surtipan, al permitir una distribución eficiente del tiempo, el personal y los recursos. Este esquema operativo promueve la disciplina laboral, la puntualidad y la coordinación interdepartamental, garantizando la continuidad del proceso productivo y mejorando la calidad del servicio.

15.3 Formulación de estrategias comerciales

15.3.1 Representación gráfica de las estrategias comerciales

Ilustración 18: Estrategias Comerciales



Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En la presente investigación, la aplicación de las estrategias comerciales propuestas constituye un componente esencial del Plan Estratégico de la Panadería Surtipan, ya que impulsa la modernización del modelo de negocio y fortalece su posicionamiento en el mercado. Estas acciones combinan innovación, atención al cliente y aprovechamiento de herramientas digitales, lo que permite incrementar la visibilidad de la marca, atraer nuevos consumidores y fidelizar a los actuales.

15.3.2 Redes Sociales y publicación de Promociones Semanales

Para la implementación de las estrategias comerciales en la panadería Surtipan, se propuso la creación de páginas en redes sociales con enfoque profesional o empresarial, y una identidad visual definida (logo, colores, estilo de publicaciones), donde se publiquen semanalmente promociones, fotos de productos, historias de la panadería y encuestas, utilizando hashtags locales como #SurtipanAnsermanuevo y #PanArtesanal, y programando contenido con herramientas como Meta Business Suite.

A continuación, se presentará de manera gráfica una demostración de las propuestas planteadas teniendo en cuenta todos los lineamientos de la empresa Surtipan.

Ilustración 19: *Propuesta de logotipo para Surtipan*



Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 20: Propuesta de diseños gráficos para publicidad

AVISO IMPORTANTE

¡Gana productos de Surtipán solo por seguirnos en redes! Participa y disfruta del mejor pan artesanal 🍰

ESCANEA ME

unsitiogenial
523 Publicaciones
5683 Seguidores
3731 Siguiendo

Surtipan
Ansermanuevo, Valle
Calle 2 # 2A 1-71 La bomba
www.unsitiogenial.es

Siguiendo Mensaje Contactar

Productos Clientes Domicilios Menú Ubicación

NUESTRAS FACTURAS
A SÓLO CERRAR LA PUERTA

ABIERTO
DE 8 A 20 HS

ingredientes

Calle 2 # 2A 1-71 La bomba
Teléfono de Contacto: 312 306 7446
@SURTIPANANSERMANUEVO

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21: Propuesta de diseños gráficos para publicidad



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22: *Propuesta de promociones*



Fuente: Elaboración Propia.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- **Tonalidades:** paleta de colores entre amarillo y café.

Ilustración 23: *Propuesta de paleta de colores*



Fuente: elaboración propia

- **Lanzamiento de nuevos productos:** se recomienda lanzar un nuevo producto cada mes basado en tendencias del mercado, como opciones saludables, veganas o sin gluten, apoyándose en encuestas para definir el producto, promocionándolo con degustaciones y descuentos, y evaluando su aceptación para ajustar la producción.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Ilustración 24: *Propuesta publicidad lanzamiento de productos*



Fuente: elaboración propia

- **Fidelización de clientes:** se sugiere establecer un programa de fidelización para clientes frecuentes mediante una tarjeta de puntos física o digital, ofreciendo beneficios como descuentos, productos gratis o regalos, registrando a los clientes en una base de datos para seguimiento, y comunicando estos beneficios tanto en redes sociales como en el punto de venta.

15.4 Viabilidad de las estrategias

La panadería se enfrenta a limitaciones económicas que dificultan la ejecución de estrategias de alta inversión y expansión, esto se debe principalmente a los altos costos de las materias primas como la harina, mantequilla, azúcar, levadura, etc. y los gastos en servicios básicos (gas, energía, agua). Por lo que la panadería se debe centrar en estrategias que no

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

requieran de grandes inversiones de capital, y se centre en estrategias de bajo costo, como puede ser enfocarse en mantener y aprovechar sus fortalezas como la calidad, tradición y lealtad con los consumidores. También se puede capitalizar la reputación y tradición en términos de marketing digital, como puede ser redes sociales, donde se haga publicidad y se dé a conocer la empresa y crear un espacio donde los clientes puedan dejar reseñas, hacer pedidos en línea o conocer más acerca de la panadería.

Otra estrategia viable sería implementar un sistema riguroso de control y planificación esto se puede hacer con hojas de cálculo o herramientas básicas donde la panadería pueda conocer mejor sus entradas y asignarle precios adecuados a los productos para que sean más rentables.

De igual importancia una experiencia de turismo y sabor donde la panadería pueda expandir sus productos en pequeñas empresas o negocios locales donde se pueden ofrecer los productos a cambio de promoción, es decir, que la empresa pueda expandirse sin necesidad de gastar en publicidad o infraestructura nueva. Por lo tanto, la panadería ante recursos limitados por los altos costos operativos debe enfocarse en capitalizar la lealtad y calidad de sus productos para diferenciarse de la competencia masiva con un margen más alto y centrándose en la base que son sus clientes clave.

15.4.1 Tiempo y personal suficiente.

Al contar la panadería con solo tres trabajadores en el área de producción, se limita gran parte del tiempo, ya que este se consume en los procesos de elaboración del pan, lo que conlleva

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

a mayor esfuerzo de la mano de obra y poca capacidad para diversificar sus productos, en caso de que se opte por lanzar uno nuevo, una opción viable podría ser que se agreguen pequeñas innovaciones saludables o en nuevas presentaciones un día a la semana que haya flexibilidad en los horarios de trabajo, siempre que no afecten la producción ni implique un aumento considerable en los costos, esto con el fin de determinar si a los clientes les gusta y así pueda haber una mayor diversificación dentro de la panadería.

Esta estrategia se puede aplicar de forma parcial en la empresa con el fin de que se vaya ajustando a su realidad operativa priorizando aquellas que fortalezcan su identidad tradicional y promueva la fidelización del cliente, mientras avanza hacia una gestión más eficiente.

15.4.2 Conocimiento o necesidad de capacitación.

Aunque el personal es limitado cuenta con una trayectoria de más de siete años desempeñándose en el campo laboral, por lo que la amplia experiencia y conocimiento del equipo de trabajo permiten implementar de manera gradual varias estrategias propuestas, ya que facilita la capacitación interna, la mejora continua de los procesos y la adaptación a nuevas iniciativas sin requerir de contratación adicional inmediata.

Las estrategias relacionadas con capitalizar la reputación y la tradición de reforzar la fidelidad del cliente son completamente viables mediante acciones de bajo costo, aprovechando la calidad de los productos, la buena atención al cliente y la confianza que se construye a lo largo del tiempo.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Así mismo gracias al conocimiento técnico del personal se pueden desarrollar pequeñas innovaciones de los productos con el fin de que haya variaciones saludables o en nuevas presentaciones sin comprometer la producción principal. A su vez, la experiencia del personal puede usarse como base de conocimiento para guiar a un cuarto empleado brindado mayor flexibilidad en el tiempo de producción.

La formulación de estrategias permitió consolidar los resultados obtenidos en los análisis interno, externo y sectorial, orientándolos hacia propuestas de mejora que responden de manera directa a las necesidades y oportunidades identificadas en la panadería Surtipan. Estas estrategias, clasificadas en los ámbitos organizacional, operativo y comercial, buscan fortalecer la gestión administrativa, optimizar los procesos productivos y ampliar la presencia de la empresa en el mercado local.

Se destacan acciones relacionadas con la capacitación del personal, la implementación de controles operativos, la incorporación de prácticas sostenibles y el aprovechamiento de herramientas digitales para la promoción de productos y fidelización de clientes. Cada una de estas estrategias se fundamenta en los hallazgos del diagnóstico y en las tendencias del sector panificador, garantizando coherencia entre la planeación y la realidad empresarial.

En conclusión, las estrategias formuladas constituyen la base del plan de acción que se desarrollará en el siguiente apartado, el cual permitirá operacionalizar las decisiones estratégicas y establecer mecanismos de seguimiento que aseguren su implementación efectiva.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

16. PLAN DE ACCIÓN CON ACTIVIDADES, RESPONSABLES, RECURSOS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO QUE PERMITA IMPLEMENTAR DE MANERA EFECTIVA EL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO. (DESARROLLO OBJETIVO 5)

El plan de acción constituye la hoja de ruta para implementar el plan estratégico formulado. Incluye actividades específicas, responsables, tiempos, recursos, costos estimados e indicadores de seguimiento que permiten evaluar el avance y la efectividad de las estrategias.

16.1 Estrategias operativas y comerciales para implementar

Tabla 6: *Estrategias operativas*

ESTRATEGIAS OPERATIVAS				
EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA CLAVE	RECURSOS	IMPACTO	VIABILIDAD
Producción	Estandarización de recetas	Tiempo/hojas de cálculo/fichas técnicas.	Alto impacto/bajo costo.	Asegura calidad consistente y control preciso de insumos, se puede iniciar con hojas de cálculo e información de la empresa.
Compras e insumos	Compras programadas	Hojas de cálculo/calendario mensual	Alto impacto/bajo costo	Permite una mejor gestión del flujo de caja y optimiza los volúmenes de compra, requiere de herramientas básicas de planificación.
Recursos humanos	Turnos claros y roles definidos	Acuerdos y comunicación asertiva	Alto impacto/bajo costo	Fortalece la articulación entre producción y comercialización, optimizar la gestión

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

				administrativa y operativa
Uso del tiempo y recursos	Cronogramas de producción	Herramientas de cálculo o pizarra	Alto impacto/bajo costo	Reducción de errores operativos, asignación clara de roles y responsabilidades que permiten una administración más organizada y basada en indicadores, lo que conlleva a un mejor aprovechamiento del tiempo.
Clima y entorno laboral	Evaluación y reubicación	Formato de evaluación de desempeño y entorno	Alto impacto/bajo costo	Mejora el clima laboral con el fin de medir el nivel de satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa, de igual importancia al reestructurar el espacio de trabajo se reducen los desplazamientos innecesarios y se cuenta con mayor espacio en caso de que se desee agregar nueva maquinaria.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 7: Estrategias comerciales

ESTRATEGIAS COMERCIALES				
EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA CLAVE	RECURSOS	IMPACTO	VIABILIDAD
Marketing y promoción	Crear perfiles en redes sociales	Tiempo, celular/ cámara	Medio alto impacto, bajo costo	Hace que la panadería sea más visible mediante contenido atractivo, identidad visual, hashtags, etc. capitaliza la reputación y se hace publicidad a bajo costo.
Atención al cliente	Lanzar nuevos productos ya sea saludables, veganos u otra variedad	Recetas, pruebas, piloto	Medio alto impacto, bajo costo	Aprovecha las nuevas tendencias del mercado, marca diferenciación
Atención al cliente	Ventas por WhatsApp Business o plataformas digitales	Celular, tiempo, gestión básica de pedidos	Alto impacto, gratuito-bajo costo	Expansión de alcance sin necesidad de estructura física adicional
Atención al cliente	Servicio de domicilios bici/moto	Costo de personal	Medio alto impacto, bajo costo	Expansión del mercado

Fuente: Elaboración Propia.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

16.2 Plan de acción

Tabla 8: *Plan de acción Producción (operaciones y calidad)*

PRODUCCION (OPERACIONES Y CALIDAD)	
ESTRATEGIA	Estandarización de recetas, Capacitación en higiene y atención al cliente, Rutinas de trabajo para evitar improvisación, Control diario de producción e insumos
ACTIVIDAD	Implementar fichas técnicas, hoja de control, plan de hornadas y listas de chequeo del BPM
RESPONSABLE	Jefe de Operaciones y Equipo de producción
RECURSOS	Balanza, insumos, impresiones, servicio técnico
TIEMPO ESTIMADO	Semanas 1 al 4 (proceso continuo)
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Cumplimiento de las hornadas en un 90%, reducción de mermas en –10%, fichas técnicas completas
COSTOS ESTIMADOS	\$1.100.000 – \$1.950.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 9: *Plan de acción Comercialización y Marketing*

COMERCIALIZACION Y MARKETING	
ESTRATEGIA	Creación de redes sociales, Publicación de promociones semanales, Programa de fidelización, Diseño de logotipo y portafolio físico
ACTIVIDAD	Crear calendario editorial, combos rentables, degustaciones mensuales, programa de puntos
RESPONSABLE	Director de Marketing y Vendedores
RECURSOS	Celular, PC, Canva, Suite de Adobe (opcional), carteles, insumos especiales
TIEMPO ESTIMADO	Semanas 2 al 8 (proceso continuo)
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Alcance en redes sociales, aumento del 15% por ventas en combo, encuesta por NPC (Net Promoter Score)
COSTOS ESTIMADOS	\$2.000.000 – \$2.200.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 10: *Plan de Acción Insumos y Logística*

INSUMOS Y LOGISTICA	
ESTRATEGIA	Diversificación de proveedores, Planificación de compras, Control de inventarios, Evaluación de empaques sostenibles
ACTIVIDAD	Cotizar en varias fuentes, definir inventarios, evaluar empaques.
RESPONSABLE	Administrador de logística y dirección General
RECURSOS	Cotizaciones, transporte, inventarios (Excel)
TIEMPO ESTIMADO	Semanas 2–6
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	mínimo 2 proveedores por insumos críticos o importantes, ahorro en costos mínimo del 3%, puntualidad en las entregas y cero paros por falta de insumos.
COSTOS ESTIMADOS	\$2.500.000 – \$3.000.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 11: *Plan de Acción Capacitación del Talento Humano*

CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO	
ESTRATEGIA	Talleres mensuales de formación en BPM y servicio, Rotación de tareas críticas, pausas laborales
ACTIVIDAD	Taller mensual (2 h), rotación de tareas críticas.
RESPONSABLE	Jefe de Operaciones y dirección General
RECURSOS	Afiches, videos, fichas.
TIEMPO ESTIMADO	De 1 a 3 meses
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Personal 100% capacitado, cobertura de mínimo 2 personas por tarea
COSTOS ESTIMADOS	\$1.000.000 – \$1.400.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 12: *Plan de Acción Cumplimiento Sanitario y SST*

CUMPLIMIENTO SANITARIO Y SST	
ESTRATEGIA	Implementación de BPM, Certificados sanitarios y de manipulación, Entrega de EPP (Equipo de Protección Personal), Señalización adecuada
ACTIVIDAD	Implementar listas, verificar certificados, entregar EPP.
RESPONSABLE	Jefe de Operaciones y dirección General
RECURSOS	Formularios, insumos limpieza, señalización.
TIEMPO ESTIMADO	Semanas 1 al 4
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Cumplimiento del BPM en un 95%, 0 hallazgos críticos
COSTOS ESTIMADOS	\$1.500.000 – \$2.100.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 13: *Plan de Acción para recopilación de datos y satisfacción al cliente*

RECOPIACION DE DATOS Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
ESTRATEGIA	Encuestas de satisfacción (NPS/CSAT), Tablero de indicadores actualizado, Seguimiento a la experiencia del cliente
ACTIVIDAD	Aplicar encuesta base y seguimiento, actualización constante de las KPIs
RESPONSABLE	dirección General y Vendedores
RECURSOS	Encuestas vía QR, Tarjetas impresas, recopilación de datos (Excel)
TIEMPO ESTIMADO	Semanas 2 al 8
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Encuesta NPS y CSAT a mínimo 40 personas, tablero actualizado semanalmente
COSTOS ESTIMADOS	\$700.000 – \$900.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Tabla 14: Consolidado de costos totales por área

AREA	COSTOS ESTIMADOS
Producción (Operaciones y Calidad)	\$1.100.000 – \$1.950.000 COP
Comercialización y Marketing	\$2.000.000 – \$2.200.000 COP
Insumos y Logística	\$2.500.000 – \$3.000.000 COP
Capacitación Talento Humano	\$1.000.000 – \$1.400.000 COP
Cumplimiento Sanitario y SST	\$1.500.000 – \$2.100.000 COP
Recopilación de Datos y Satisfacción	\$700.000 – \$900.000 COP
Costos Estimados Totales	\$8.800.000 – \$11.550.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

16.3 Mecanismos de Seguimiento y Control

16.3.1 Indicadores de Gestión (KPIs) por Estrategia

Tabla 15: Indicadores de Gestión (KPIs) por Estrategia

Estrategia	Indicador (KPI)	Formula / Método de Medición
Ventas	Número de productos vendidos	Total, de unidades vendidas por período
Atención al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Encuestas, NPS, reseñas
Producción	Reducción de costos en producción	Comparación de costos por unidad antes/después
Marketing digital / redes sociales	Seguimiento a publicaciones en redes	Métricas de engagement likes, shares, comentarios

Fuente: Elaboración Propia

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

16.3.2 Frecuencia de Revisión y Responsables

Tabla 16: *Frecuencia de Revisión y Responsables*

Indicador	Frecuencia de revisión	Responsable(s)
Número de productos vendidos	Mensual	Dirección General y vendedores
Satisfacción del cliente	Trimestral	Dirección General y vendedores
Reducción de costos en producción	Mensual	Jefe de producción
Publicaciones en redes sociales	Semanal	Director de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

16.3.3 Acciones Correctivas si No se Cumplen las Metas

- **Ventas bajas:** Revisar estrategia comercial, capacitar al equipo de ventas, ajustar precios o promociones.
- **Baja satisfacción del cliente:** Implementar mejoras en el servicio, capacitar al personal, revisar procesos de atención.
- **Costos elevados en producción:** Auditar procesos, buscar proveedores alternativos, optimizar recursos.
- **Bajo engagement en redes:** Cambiar tipo de contenido, aumentar frecuencia de publicaciones, usar publicidad segmentada.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

16.4 Beneficios Esperados Relacionados con los Objetivos Generales

Tabla 17: *Beneficios Esperados Relacionados con los Objetivos Generales*

Objetivo General	Beneficio Esperado
Aumentar productividad	Mayor eficiencia operativa, reducción de tiempos y costos
Mejorar experiencia del cliente	Fidelización, aumento de recomendaciones
Incrementar ventas	Mayor rentabilidad y participación de mercado
Optimizar presencia digital	Mayor visibilidad, atracción de nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia

16.5 Cronograma de implementación del plan estratégico

Tabla 18: *Cronograma de implementación del plan estratégico*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Socialización del plan estratégico	●					
Implementación hoja de control diario	●	●	●	●	●	●
Capacitación en BPM	●					
Capacitación en atención al cliente		●				
Diseño de rutinas de trabajo	●	●				
Organización del inventario	●					
Creación de redes sociales	●					
Diseño de logotipo y piezas gráficas	●	●				
Publicación de promociones semanales		●	●	●	●	●
Calendario editorial		●	●	●	●	●

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Implementación de KPIs		•	•	•	•	•
Reuniones de seguimiento		•		•		•

Fuente: elaboración propia

La estructuración del plan de acción permitió transformar el plan estratégico en acciones concretas, medibles y ejecutables, orientadas a fortalecer la gestión organizacional, optimizar los procesos operativos y potenciar el posicionamiento comercial de la panadería Surtipan. Este plan integra actividades específicas, responsables, recursos, tiempos e indicadores de cumplimiento, lo que facilita un proceso de implementación ordenado y verificable.

Las herramientas de seguimiento planteadas en este plan permitirán evaluar de manera constante los avances y la efectividad de las acciones propuestas, generando información útil para tomar decisiones oportunas y mantener un proceso de mejora continua. Gracias a ello, el plan estratégico deja de ser un documento puramente teórico para convertirse en una guía práctica que oriente la gestión diaria de la panadería.

Este enfoque le dará a Surtipan la posibilidad de adaptarse con mayor facilidad a los cambios del mercado, fortalecer su competitividad y avanzar hacia una operación más sostenible en el tiempo. En conjunto, el plan de acción reúne los resultados alcanzados en las etapas anteriores del proyecto y marca el cierre del proceso estratégico, guiando a la empresa hacia una forma de gestión más eficiente, innovadora y coherente con las realidades y desafíos del entorno actual.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

En el desarrollo del presente trabajo, se incorporan anexos del 3 al 8 (propuestas de los autores) que cumplen una función instrumental para la implementación del plan estratégico diseñado en el Objetivo 4 y ejecutado mediante el Objetivo 5. Estos anexos no constituyen elementos aislados, sino herramientas complementarias que permiten estructurar y dar seguimiento al plan de acción propuesto. En este sentido, los anexos deberán ser diligenciados de manera progresiva, conforme avance la implementación del plan estratégico, asegurando que cada actividad, responsable y recurso se registre y controle de acuerdo con los lineamientos establecidos.

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17.1 Conclusiones

La recopilación y el análisis de información teórica sobre planeación estratégica, modelos de gestión y herramientas de diagnóstico permitieron comprender a fondo la situación del sector panificador en Ansermanuevo, Valle del Cauca. Este proceso fue clave para diseñar un plan estratégico ajustado a las necesidades reales de la panadería Surtipan, orientado a fortalecer su gestión administrativa y su capacidad de adaptación ante un entorno competitivo en constante evolución. A partir de los objetivos, se concluye de acuerdo con la experiencia vivida en el desarrollo de cada uno.

17.1.1 Conclusión del Objetivo 1: Analizar el entorno externo de la panadería Surtipan

El análisis del entorno externo permitió identificar que la panadería opera en un mercado altamente competitivo, compuesto principalmente por microempresas familiares con portafolios similares y estrategias comerciales limitadas. Factores como el incremento en los costos de insumos, los cambios en los hábitos de consumo y la baja adopción tecnológica representan desafíos importantes. Sin embargo, también se evidencian oportunidades relevantes, como la creciente demanda de productos artesanales, la posibilidad de utilizar redes sociales como canal comercial y la apertura a nuevos nichos de mercado. Estos hallazgos permiten orientar estrategias que respondan a las dinámicas del entorno y fortalezcan la posición de Surtipan en el mercado local.

17.1.2 Conclusión del Objetivo 2: Diagnosticar la situación interna de la panadería

El diagnóstico interno evidenció que Surtipan presenta fortalezas importantes, como la tradición, la frescura del producto y el reconocimiento local. No obstante, también se identificaron debilidades críticas relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ausencia de registros de producción e inventarios, la improvisación operativa y la inexistencia de roles formalizados. Estas debilidades afectan la eficiencia, la calidad y la capacidad de crecimiento de la empresa. El análisis interno permitió establecer los elementos clave que deben ser intervenidos para mejorar la gestión organizacional y operativa.

17.1.3 Conclusión del Objetivo 3: Estudiar el sector panificador local para establecer estrategias competitivas

El estudio del sector panificador local mostró que la competencia es alta pero poco diferenciada, lo que abre oportunidades para que Surtipan se destaque mediante innovación en productos, mejora en la presentación, fortalecimiento del servicio al cliente y uso de herramientas digitales. Las tendencias del mercado, como la preferencia por productos saludables y la importancia de la experiencia de compra, representan oportunidades que pueden ser aprovechadas mediante estrategias comerciales bien estructuradas. Este análisis permitió identificar elementos clave para la formulación de estrategias competitivas coherentes con la realidad del mercado.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

17.1.4 Conclusión del Objetivo 4: Diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión de la panadería

A partir del análisis interno y externo, se formuló un plan estratégico integral que incluye estrategias organizacionales, operativas y comerciales. Este plan se basa en la matriz CAME y busca corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. El plan estratégico proporciona una hoja de ruta clara para orientar la gestión de la panadería, mejorar su eficiencia, fortalecer su presencia comercial y consolidar su posicionamiento en el mercado local.

17.1.5 Conclusión del Objetivo 5: Estructurar un plan de acción con herramientas de seguimiento

El plan de acción diseñado incluye actividades específicas, responsables, tiempos, recursos, costos estimados e indicadores de seguimiento. Este instrumento permite implementar de manera ordenada y medible las estrategias formuladas, garantizando un proceso de mejora continua. La incorporación de mecanismos de control, como inventarios semanales, registros de producción y KPIs comerciales, facilita la evaluación del desempeño y la toma de decisiones informadas. El plan de acción constituye un componente fundamental para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del plan estratégico.

17.1.6 Conclusión General

El desarrollo de este trabajo permitió evidenciar que la panadería Surtipan cuenta con un potencial significativo para fortalecer su gestión y mejorar su desempeño en el mercado local. La

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

implementación del plan estratégico y del plan de acción propuesto permitirá a la empresa avanzar hacia una gestión más organizada, eficiente y orientada al crecimiento sostenible. Este trabajo constituye una herramienta práctica y aplicable que puede contribuir al desarrollo y consolidación de la panadería en el mediano y largo plazo.

17.2 Recomendaciones

17.2.1 Socialización del plan estratégico:

Es fundamental que la propietaria y los colaboradores conozcan y comprendan el plan estratégico. Se recomienda realizar una reunión de socialización para explicar los objetivos, estrategias y responsabilidades asignadas, garantizando el compromiso del equipo.

17.2.2 Fortalecimiento institucional:

El plan estratégico debe asumirse como una herramienta viva, capaz de orientar el crecimiento de Surtipan y consolidar su misión y visión en el tiempo. Se recomienda mantener actualizada esta guía de trabajo, revisándola de forma periódica y ajustándola según las necesidades y los cambios del entorno. Asimismo, sería valioso que el documento se comparta con la Universidad del Valle, de modo que pueda servir como referencia o inspiración para otros proyectos académicos relacionados con la gestión de microempresas

17.2.3 Monitoreo de indicadores:

Es importante realizar un seguimiento constante a los indicadores de gestión definidos en el plan, ya que estos reflejarán los avances reales y permitirán medir el impacto de las estrategias implementadas. Este monitoreo no solo facilitará la toma de decisiones oportunas, sino que

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

también permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y mantener la competitividad de la panadería en el mercado local.

17.2.4 Aprovechamiento del potencial empresarial:

Se recomienda que Surtipan continúe potenciando sus mayores fortalezas, la calidad artesanal de sus productos y la confianza de sus clientes, como base para seguir creciendo. Paralelamente, debe avanzar en la incorporación de procesos de innovación, sostenibilidad y digitalización que fortalezcan su marca y aseguren su permanencia en un mercado cada vez más exigente y dinámico

18. REFERENCIAS

ADEPAN. (2020). *Informe anual del sector panificador en Colombia*. Asociación Nacional de Panaderos.

Aulinger, M. R. (2018). *CULTURA TOYOTA KATA*. Profit Editorial.

BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA. (2020). *SERIE DE ESTUDIOS SECTORIALES HARINAS*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Informe del sector panificador en Bogotá*. . Bogotá: CCB.

Cancilleria. (2022). *Cancilleria*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley_2232_2022.htm

Chandler, A. (1999). *Planificacion estrategica empresarial*. Ciudad de México.

Chiavenato. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración (9.^a ed.)*. McGraw-Hill.

Congreso de colombia. (1991). *Red Jurista*. Obtenido de https://www.redjurista.com/Documents/ley_50_de_1990_congreso_de_la_republica.aspx#/

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

CONPES. (2007). *DOCUMENTO CONPES SOCIAL*. BOGOTA.

DANE. (2025). *INDICE DE PRECIOS AL CONUMIDO (IPC)*.

dateandtime. (2015). *dateandtime.info*. Obtenido de

<https://dateandtime.info/es/citycoordinates.php?id=3689833>

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15.^a ed.)*. Pearson.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*.

Madrid: Díaz de Santos, S. A. .

Departamento nacional de planeacion. (2024). *Terridata*. Obtenido de

<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76041>

DIAN. (2023). *DIAN*. Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000165%20de%2001-11-2023.pdf>

Fugini. (2018). *Sistemas y tecnologías de la informacion en organizaciones*. Madrid:

Ediciones Pirámide.

Funcion publica. (2009). *Funcion publica*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Funcion publica. (2011). *Funcion publica*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Funcion publica. (2014). *Funcion publica*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58286>

Funcion publica. (2014). *Funcion publica*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58841>

Garrido. (2013). *La gestion de los sistemas de informacion en la empresa: Teoria y casos practicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Gómez, L. (2020). *Diseño de un plan estratégico para una microempresa de repostería en Bogotá*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Grupo Bancolombia. (02 de Abril de 2025). *Bancolombia*. Obtenido de

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-economicas-2025>

Hériz, I. B. (2018). *Economia circular: un nuevo modelo de produccion y consumo sostenible*. Madrid: TÉBAR FLORES, S.L.

Hernández & Ruiz. (2018). *Diagnóstico operativo de panaderías artesanales en Cali*.

Cali: Universidad del Valle.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Johnson, G. y. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

Juan Escobar Fernández. (2025). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2025/07/09/cuanta-plata-gastan-los-colombianos-en-pan-cada-ano-y-en-que-ciudades-del-pais-es-donde-mas-lo-comen/>

Kotler, P. (2006). *MARKETING MANAGEMENT*. España: Prentice-hall International Edition.

La Nota Economica. (2025). *La Nota Economica*. Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/el-pan-sigue-siendo-el-rey-de-la-mesa-en-colombia-con-un-98-de-consumidores/>

Martínez, L. &. (2019). *La planeación estratégica en microempresas del sector alimentario*. Revista de Estudios Empresariales, 12(3), 45–60.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *MinSalud*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (2013). *RESOLUCIÓN 00002674 DE 2013*.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Mintzberg, H. (1994). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Norma ISO 14001:2015. (2015). *repositorio*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf

O'brien. (2001). *Sistemas de información gerencial*.

Porter, M. (2011). *Ventaja Competitiva*. Patria.

Porter, M. (2016). *las 5 fuerzas de porter*. 50Minutos.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Pulido. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Roaro, S. R. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

Terridata. (2024). *Terridata*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76041>

Tidd, J. &. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (6th ed.)*. Wiley.

Torres, D. (2022). Marketing digital para panaderías: Estrategias de posicionamiento en redes sociales. *Revista Colombiana de Mercadeo*, 18(2), 77–92.

Universidad del Zulia. (2018). *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776009>

UNIVERSIDAD EAN. (2021). *HABITOS DE CONSUMO DE PASTELERIA SALUDABLE*. BOGOTA.

UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ . (2024). *repositorio*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6375/1/Castro%20Rodriguez%20Cristhian%20Antonio.pdf>

Weihrich, Mark Cannice, Koontz. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

19. ANEXOS

19.1 Anexo 1. Guía de Observación para la Panadería Surtipan

19.1.1 *Objetivo*

Observar y registrar aspectos clave de la gestión operativa, comercial y administrativa para identificar oportunidades de mejora y potenciar el crecimiento.

19.1.2 *Aspectos para observar*

- **Gestión Operativa**

- Organización y limpieza del área de trabajo
- Uso y aplicación de hojas de control diario
- Cumplimiento de rutinas de trabajo
- Manejo y organización del inventario
- Distribución y aprovechamiento del espacio

- **Gestión Comercial**

- Presencia y actividad en redes sociales
- Diseño y uso de material gráfico promocional
- Publicación y seguimiento de promociones
- Fotografía y presentación de productos

- **Gestión Administrativa**

- Uso y seguimiento de indicadores (KPIs)
- Realización de reuniones de seguimiento

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- Implementación de ajustes y mejoras
- **Método**
- Observación directa durante horarios de operación
- Registro sistemático en formato de checklist o notas

19.2 Anexo 2. Guion de Entrevista Semiestructurada para la Panadería Surtipan

19.2.1 *Objetivo*

Recoger información cualitativa sobre la percepción, experiencias y opiniones del equipo respecto a la gestión y crecimiento de la panadería.

19.2.2 *Temas y preguntas*

- **Gestión Operativa**
- ¿Cómo describiría la organización y limpieza del área de trabajo?
- ¿Qué tan útiles considera las hojas de control diario para el seguimiento de actividades?
- ¿Existen dificultades para cumplir con las rutinas de trabajo establecidas?
- ¿Cómo se maneja y organiza el inventario actualmente?
- ¿Qué mejoras propondría en la distribución del espacio?
- **Gestión Comercial**
- ¿Qué estrategias de promoción se están utilizando actualmente?
- ¿Cómo evalúa la presencia en redes sociales y su impacto en las ventas?
- ¿Qué tipo de material gráfico considera más efectivo?
- ¿Con qué frecuencia se publican promociones y cómo se realiza el seguimiento?

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CRECIMIENTO DE SURTIPAN

- ¿Cómo se presenta y fotografía los productos para atraer clientes?
- **Gestión Administrativa**
 - ¿Qué indicadores (KPIs) se están utilizando para medir el desempeño?
 - ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de seguimiento y qué temas se abordan?
 - ¿Qué ajustes o mejoras se han implementado recientemente?
 - ¿Qué desafíos administrativos enfrentan?
- **Cierre**
 - ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión y potenciar el crecimiento de la panadería?
 - ¿Hay algún otro aspecto que considere importante mencionar?

19.3 Anexo 3. Ficha Técnica propuesta para Surtipan



Anexo 1. Ficha
Técnica propuesta p

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo

19.4 Anexo 4. Checklists BPM propuesto para Surtipan



Anexo 2. Checklists
BPM propuesto para

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo

19.5 Anexo 5. Hoja Control Diario propuesta para Surtipan



Anexo 3. Hoja
Control Diario propi

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo

19.6 Anexo 6. Calendario Editorial RRSS propuesto para Surtipan



Anexo 4.
Calendario Editorial

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo

19.7 Anexo 7. Portafolio propuesto para Surtipan



Anexo 5. Portafolio
propuesto para Surt

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo

19.8 Anexo 8. Tablero Indicadores propuesto para Surtipan



Anexo 6. Tablero
Indicadores propue:

Hacer doble clic o pulsar 2 veces para abrir el archivo