

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2021 – 2025 PARA LA EMPRESA
“INSUPAN SAN JUAN”, EN LA CIUDAD DE PASTO, NARIÑO - COLOMBIA**



Emilsen Maribel Ordoñez Gómez

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de ciencias administrativas, contables y económicas
Programa de Administración de empresas
Popayán
2021**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2021 – 2025 PARA LA EMPRESA
“INSUPAN SAN JUAN”, EN LA CIUDAD DE PASTO, NARIÑO - COLOMBIA**



Emilsen Maribel Ordoñez Gómez

**Trabajo de grado en Modalidad de Pasantía para optar por el título de
Profesional en Administración de Empresas**

**Director Académico:
Mg. Jean Marcel Cabrera Paz**

**Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de ciencias administrativas, contables y económicas
Programa de Administración de empresas
Popayán
2021**

Nota de Aceptación

El director y los jurados del trabajo de grado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO 2021 – 2025 PARA LA EMPRESA “INSUPAN SAN JUAN”, EN LA CIUDAD DE PASTO, NARIÑO – COLOMBIA**, una vez revisado el informe final y aprobada la sustentación del mismo, autorizan para que se realicen los trámites concernientes para optar al título de Administrador de Empresas.

Magister, Jean Marcel Cabrera Ángel

Magister, Oscar Andrés López Valencia

Magister, Diego Fernando Mera Collazos

Dedicatoria

Felizmente, hoy he culminado una etapa de mi vida, dedico este trabajo a Dios en primer lugar, a mis Padres, LUIS ALBERTO ORDOÑEZ y BLANCA GOMEZ, a mis hermanos, tíos, familiares y amigos que siempre estuvieron con migo, regalándome de su tiempo y prestos a colaborar.

También a los que ya no están presentes por haberme enseñado tanto y por el infinito amor que siempre me brindaron.

A Productos INSUPAN SAN JUAN, por permitirme desarrollar y aplicar mis conocimientos como profesional y como ser humano.

Emilsen Maribel Ordoñez Gómez.

Agradecimientos

Agradecimientos a Dios en primer lugar, por permitirme realizar mi trabajo de grado.

A mi familia, quienes me han brindado su apoyo incondicional, DARIO, LUISA Y SANTIAGO, su confianza y dedicación desde el primer momento que inicie mi proceso de aprendizaje fue muy importante para llegar a cumplir esta meta, su ayuda, su colaboración y el amor que me brindan hacen de mi un mejor ser humano.

A la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, a sus docentes, directivos y administrativos por toda la enseñanza a JEAN MARCEL CABRERA ÁNGEL, por su apoyo incondicional, por cada uno de sus consejos y por el conocimiento que me permitieron llevar a cabo este proyecto de grado.

A Productos “INSUPAN San Juan”, a sus colaboradores por brindarme la oportunidad de desarrollar este proyecto. Y por último a todas aquellas personas que de una otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo brindándome su amistad y apoyo.

Emilsen Maribel Ordoñez Gómez

Tabla de contenido

	pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I. PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1. Formulación del problema	17
1.2. Justificación.....	17
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 ANTECEDENTES	20
2.1.1. Marco contextual	26
2.2 MARCO TEÓRICO.....	32
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.4. MARCO LEGAL	43
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	46
3.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. ENFOQUE.....	46
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.4. MÉTODO.....	46
3.4.1. Población.....	47
3.4.2 Muestra.	47
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	48
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	49
4.1. Diagnóstico estratégico de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto.	49
4.1.1. Análisis externo	49
4.1.2. Diagnóstico según percepción de clientes de INSUPAN SAN JUAN.....	54
4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos EFE	59
4.1.4. Matriz de evaluación de factores externos EFI.....	62
4.1.5. Matriz de evaluación del perfil de capacidad interna PCI.....	65
4.2. Análisis de marco competitivo mediante la evaluación de las 5 fuerzas de Porter en la empresa INSUPAN SAN JUAN	68
4.2.1. Fuerza: Poder de los clientes.	68
4.2.2. Fuerza: amenaza de nuevos competidores.....	69
4.2.3. Fuerza: poder de los proveedores.....	70
4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.	71
4.2.5. Rivalidad competitiva.....	72

4.3. Marco competitivo planteado con uso del modelo de cuadro de mando integral BSC para el perfil competitivo interno PCI de la empresa INSUPAN SAN JUAN	74
4.3.1. Estrategia de INSUPAN SAN JUAN.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. CONCLUSIONES.....	84
5.2. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	93

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos EFE	60
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	63
Tabla 3. Matriz PCI.....	65
Tabla 4. Cuadro balanceado por perspectiva INSUPAN SAN JUAN	82

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Mapa división política de Nariño	28
Figura 2. Producción industrial en Nariño 2019.....	29
Figura 3. INSUPAN SAN JUAN – establecimiento de comercio	30
Figura 4. Productos INSUPAN SAN JUAN.	31
Figura 5. Organigrama empresa INSUPAN SAN JUAN.....	32
Figura 6. Modelo SHKG	35
Figura 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) – Ejemplo.	37
Figura 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFE) – Ejemplo.	39
Figura 9. Principales empresas del subsector de panadería, repostería y galletería en Colombia	51
Figura 10. Composición del PIB Nariño año 2020.....	52
Figura 11. Producción Industrial en Nariño año 2020	53
Figura 12. Razón por la que conoce la existencia de INSUPAN SAN JUAN ...	54
Figura 13. Antigüedad de la relación comercial con INSUPAN SAN JUAN	55
Figura 14. INSUPAN SAN JUAN comercialmente	56
Figura 15. Frecuencia de compras efectivas en INSUPAN SAN JUAN	57
Figura 16. Forma de pago a INSUPAN SAN JUAN	57
Figura 17. Frecuencia de compras en INSUPAN SAN JUAN	58
Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	68
Figura 19. Mapa estratégico de INSUPAN SAN JUAN. Fuente: este estudio ..	78

Lista de anexos

	pág.
Anexo 1. Estado de resultados INSUPAN SAN JUAN, año 2020.....	93
Anexo 2. Estado de resultados INSUPAN SAN JUAN, año 2019.....	94
Anexo 3. Formato de encuesta a clientes	95
Anexo 4. Formato entrevista a administrador	97

RESUMEN

El objetivo principal de las empresas es la generación de valor, para lo cual requieren contar con herramientas de gestión administrativa como la planeación estratégica, considerada como un proceso sistemático que se propone e implementa con fines de que las organizaciones alcancen sus objetivos mediante la delimitación de acciones que favorezcan la toma de decisiones.

Por ello, se propone el diseño de un plan estratégico a partir de la formulación de un cuadro de mando para la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto con fines de visualizar perspectivas con la intención de conectar los resultados a corto plazo con su horizonte de crecimiento a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo y con exigencias de gestión administrativa para hacer frente a situaciones o desafíos del entorno.

Actualmente, la empresa INSUPAN SAN JUAN, desarrolla sus actividades comerciales sin incluir en esta actividad, una planificación que le permita establecer horizontes definidos, metas y objetivos claros, mientras que, desenvuelve su ejercicio económico mediante la administración de forma tradicional pero que, le ha significado un bajo crecimiento en el mercado en el cual desea mantenerse vigente en el largo plazo.

Es por ello que se plantea el diseño de un plan estratégico que incorpore la herramienta de planeación y dirección estratégica denominada Balanced Score Card BSC o cuadro de mando, que permite enlazar estrategias, objetivos e indicadores y metas para que las empresas sepan qué quieren alcanzar y cómo lo hacen, a partir del éxito de la planeación e implementación de la estrategia propuesta para el crecimiento y posicionamiento de la organización.

Para este propósito se ha planteado una metodología mixta que permite el uso de datos cuantitativos e interpretación cualitativa para así facilitar la comprensión de los hallazgos

y de la propuesta de diseño planteada, proporcionando integridad de resultados y calidad en la presentación de resultados.

Del mismo modo, se fundamenta el desarrollo temático bajo teorías y referentes relacionados con la importancia de la planeación estratégica para las empresas, las herramientas válidas para la construcción de diagnóstico como la matriz EFE y EFI, así como la descripción del Cuadro de Mando o BSC, con fines de diseñar el plan estratégico para la empresa INSUPAN SAN JUAN conforme a sus características y particularidades.

Es así que, el paso a paso para el diseño del plan estratégico requirió del desarrollo de los objetivos específicos, concernientes al diagnóstico estratégico, el análisis del marco competitivo mediante las 5 fuerzas de Porter y la construcción del marco competitivo mediante el uso del modelo BSC de acuerdo con las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento para la empresa INSUPAN SAN JUAN en la ciudad de Pasto.

Palabras clave: planeación estratégica, Balanced Score Card, EFE, EFI, PCI.

ABSTRACT

The main objective of companies is the generation of value, for which they need to have administrative management tools such as strategic planning, considered as a systematic process that is proposed and implemented in order for organizations to achieve their objectives through the delimitation of actions that favor decision making.

Therefore, the design of a strategic plan is proposed based on the formulation of a scorecard for the company INSUPAN SAN JUAN, in the city of Pasto, with the purpose of visualizing perspectives with the intention of connecting short-term results with its long-term growth horizon in an increasingly competitive market and with administrative management requirements to face situations or challenges of the environment.

Currently, the company INSUPAN SAN JUAN, develops its commercial activities without including in this activity, a planning that allows it to establish defined horizons, goals and clear objectives, while, it develops its economic exercise through the administration in a traditional way but that has meant a low growth in the market in which it wishes to remain in force in the long term.

That is why the design of a strategic plan that incorporates the planning and strategic management tool called Balanced Score Card BSC or scorecard, which allows linking strategies, objectives and indicators and goals for companies to know what they want to achieve and how they do it, based on the success of the planning and implementation of the proposed strategy for the growth and positioning of the organization is proposed.

For this purpose, a mixed methodology has been proposed that allows the use of quantitative data and qualitative interpretation to facilitate the understanding of the findings and the proposed design, providing integrity of results and quality in the presentation of results.

Similarly, the thematic development is based on theories and references related to the importance of strategic planning for companies, valid tools for the construction of diagnosis such as the EFE and EFI matrix, as well as the description of the Balanced Scorecard or BSC, in order to design the strategic plan for the company INSUPAN SAN JUAN according to its characteristics and particularities.

Thus, the step by step for the design of the strategic plan required the development of the specific objectives, concerning the strategic diagnosis, the analysis of the competitive framework through Porter's 5 forces and the construction of the competitive framework through the use of the BSC model according to the financial, internal processes, customers and learning and growth perspectives for the company INSUPAN SAN JUAN in the city of Pasto.

Keywords: strategic planning, Balanced Score Card, EFE, EFI, PCI.

INTRODUCCIÓN

La actualidad, enmarcada por la globalización y por la existencia de empresas que compiten en mercados cada vez más dinámicos, exige que se genere constante preocupación en las organizaciones por mejorar su gestión administrativa con fines de mantenerse vigentes, posicionarse y crecer en el mercado de bienes y servicios, por lo que deben hacer frente a situaciones o desafíos del medio.

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas, es el de realizar una planeación estratégica de su quehacer económico y de su razón de ser para su óptimo funcionamiento; es decir, no solo para orientar la toma de decisiones sino también para contar con una guía que permita hacer frente a situaciones previstas y no previstas donde exista incertidumbre, sirviendo, como una base de orientación que lleve por un camino de éxito a las organizaciones.

Este documento de investigación presenta una propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector comercial de nombre INSUPAN SAN JUAN, como un recurso administrativo de utilidad y necesario para que la empresa tome lo mejor del entorno actual y convierta su gestión en una eficiente herramienta de éxito empresarial.

El documento presenta un sustento de la problemática particular encontrada en la empresa, de acuerdo a ella, establece objetivos y justifica la importancia de la propuesta, además, expone desde la teoría los principales temas a abordarse para así demostrar que la temática tiene bases estructuradas y que es posible su aplicación, motivo por el que también da muestra de antecedentes de investigación que han trabajado la planeación estratégica en distintas empresas; de la misma manera sustenta la metodología que rige el desarrollo del trabajo investigativo, los resultados del proceso por cada uno de los objetivos específicos planteados y finaliza con la descripción de conclusiones.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial, las empresas están expuestas a una situación de competencia donde se enfrentan ante un mismo mercado que oferta bienes o servicios, esta competencia se desarrolla de manera independientemente si se trata de pequeñas, medianas o grandes empresas, considerando esta división de acuerdo con su tamaño; donde aquellas que cuenten con los recursos necesarios y tengan la capacidad de usarlos eficientemente, pueden asegurar su continuidad y crecimiento en el mercado de bienes y servicios en un horizonte de largo plazo, generando así, la creación de valor como su propósito fundamental de existencia; para este cometido, la planeación estratégica se concibe como una herramienta de relevancia que brinda una dirección para el cumplimiento de estos objetivos porque ejecuta y controla el uso de recursos y proporciona información planificada acerca del cómo hacer frente a diversos fenómenos adversos para las empresas (Bernal, 2018).

Entonces, establecer un horizonte claro que permita alcanzar las metas previstas de una organización, necesita de la definición de estrategias como parte fundamental del proceso de planeación estratégica; herramienta de gestión administrativa que posibilita descifrar y estructurar el quehacer de las organizaciones considerando siempre que estas realizan su actividad económica dentro de un entorno con constantes cambios y demandas (Chiavenato & Sapiro, 2016); que además, revela la importancia de la formulación y establecimiento de objetivos, así como de las estrategias que conducen a su consecución, mediante un conjunto de pasos para determinar su dirección o visión, identificar qué, cómo y quienes o su misión, objetivos qué son, en esencia los componentes de la planeación estratégica empresarial y que contribuyen al posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

Por lo contemplado, el problema que se pretende abordar y resolver con el presente documento de investigación es la ausencia y necesidad de planeación estratégica para

la empresa INSUPAN SAN JUAN, dedicada a la comercialización de productos e insumos para el sector de pastelería y panadería en la ciudad de Pasto - Nariño; esta organización cuenta con experiencia de doce años en el desarrollo de sus operaciones comerciales, tiempo en el cual, ha mantenido un modelo de negocio de tipo familiar con una dirección empírica, donde se hace evidente la falta de aplicación de prácticas, mecanismos y acciones propias de la administración, así como la falta de una planeación empresarial, la organización no cuenta con la definición de misión y visión que le permitan orientar sus actividades a futuro, en el mercado carece de reconocimiento, no cuenta con manuales de funciones para la determinación de los roles y responsabilidades de su equipo de trabajo, desarrolla sus actividades sin considerar aspectos como su entorno, su competencia, las necesidades cambiantes de sus clientes y se ha concentrado en realizar ventas sin un horizonte definido, lo que ha traído para la organización, deficiencias en su ánimo de crecimiento y posicionamiento.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa INSUPAN SAN JUAN años 2021 - 2025?

1.2. Justificación

La importancia de la planeación estratégica para las empresas se sustenta en que, contempla el uso de una herramienta administrativa que permite identificar aquellas variables internas y externas que ejercen influencia en el desempeño de las organizaciones en un entorno globalizado y cambiante (Miranda, 2018); motivo por el cual, el contar con un plan estratégico trae consigo beneficios que empiezan desde la definición de los objetivos de las empresas, y la manera de operar para que estos se cumplan; asegurando de esta manera su desempeño, desarrollo, crecimiento y posicionamiento.

Teóricamente, la relevancia de este diseño de plan estratégico se encuentra en que ocupa una herramienta de gestión administrativa necesaria en el mundo empresarial en cualquier actividad económica, esto significa que cualquier empresa requiere de hacer

uso de una planeación que le permita identificar su objetivo de existencia y estructurar las estrategias que abran paso a la consecución de sus fines, determinando así, un modelo a seguir donde se involucran sus metas particulares, se tiene en cuenta la competencia y también el entorno donde se desenvuelve. Esta investigación entonces busca poner en práctica los preceptos de la teoría de planeación estratégica, y los conceptos principales de administración, empresa, diagnóstico, entre otros, para así contrastarlos en una realidad específica que es la empresa INSUPAN SAN JUAN.

En el caso de la relevancia metodológica, este diseño de plan estratégico con metodología mixta, emplea técnicas de recolección de información primaria como entrevista y encuesta, con las cuales se encuentran resultados provenientes directamente de quienes conforman los clientes internos y externos de INSUPAN SAN JUAN, siendo este un insumo importante para la construcción del plan estratégico final, a partir de los resultados encontrados, se desarrollan los objetivos específicos de investigación encontrando un diagnóstico particular a la empresa, definiendo su entorno competitivo para lo que se hace uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter y se define el plan estratégico donde se incorpora el modelo BSC para su construcción; por lo tanto, metodológicamente, esta investigación hace uso de información primaria y la incorpora en modelos teóricos de administración enfocados a la necesidad de la EMPRESA INSUPAN SAN JUAN.

A nivel práctico, para la empresa INSUPAN SAN JUAN, el contar con una propuesta de diseño de un plan estratégico con posibilidad de implementarse, es de utilidad y novedad por cuanto hasta la fecha, la empresa ha manejado su actividad comercial empíricamente sin el apoyo de una guía que structure su dirección y facilite la toma de decisiones y que en cambio, se enfoque hacia la consecución de objetivos organizacionales con efectos positivos tanto para la empresa como para sus propietarios por la creación de valor, crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Además, la importancia de esta investigación radica en que contribuye también a la generación de empleos regionales y a la contribución con ingresos al municipio y al departamento, mediante el aporte en impuestos que realiza la empresa INSUPAN SAN JUAN y que se espera sean mayores debido a su crecimiento económico por causa de la implementación de un plan estratégico como el propuesto; aportando así al desarrollo económico y social por la reinversión social de estos ingresos en favor de los habitantes de la región.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto, años 2021 - 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto.

Analizar el marco competitivo mediante las 5 fuerzas de Porter en la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto.

Establecer el marco competitivo mediante el uso del modelo BSC de acuerdo con las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento para la empresa INSUPAN SAN JUAN, ciudad de Pasto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

El marco de antecedentes se compone de estudios recientes que diversos investigadores han realizado respecto de la planeación estratégica en las empresas, esto con fines de soportar la importancia de realizar este proceso con fines de mejora en empresas que como es el caso de INSUPAN SAN JUAN, requieren intervención desde el punto de vista administrativo para proyectarse a futuro en un mercado competitivo donde es requerido planificar acciones eficientes con fines de conseguir metas u objetivos específicos.

- **Antecedentes internacionales.** A nivel internacional, se procede a citar en primer lugar la investigación de nominada “Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado” (Miranda, 2018), trabajo de pregrado con el que el autor analiza la importancia que tiene el implementar un plan estratégico en la generación de valor agregado para las empresas en Manta Ecuador.

Miranda encuentra como problema, que las empresas dejan en un plano secundario la implementación de estrategias, y con ellas, acciones relacionadas con las actitudes, liderazgo y habilidades que debe tener el perfil gerencial, para que una estrategia sea puesta en marcha eficientemente, planteando así, la necesidad de responder a la pregunta si existe alguna relación entre la implementación adecuada de un plan estratégico y la generación de valor agregado de una empresa.

La metodología que Miranda propuso en su investigación es de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, con un diseño no experimental, con uso de una muestra compuesta por 15 empresas del sector industrial de Manta Ecuador.

De la investigación, se puede destacar como aportes relevantes que:

- según el autor, cuando las empresas puedan demostrar crecimiento económico, que se mide a partir de sus ganancias contables, es causado por el deseo de superación de sus

fundadores y que pasado cierto tiempo, podrían maximizar a partir de plantearse una estructura más ordenada sobre temas administrativos organizacionales y que son trascendentes para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, como ocurre con INSUPAN SAN JUAN, empresa que lleva más de una década de operaciones comerciales de insumos para la industria panificadora, pero que, no ha mostrado crecimiento acorde a ello por manejar su dirección de manera empírica sin contemplar procesos administrativos.

- Además, los resultados obtenidos del estudio de Miranda le permiten sustentar que aquellas empresas con mayor generación de valor agregado son precisamente aquellas que, han implementado con mayor disciplina una estrategia, y que esto sucede porque todos los colaboradores de la empresa están enfocados hacia un mismo norte, trabajando en pro de consecución de ese objetivo en común.

- Considera también, que el plan estratégico se convierte en una necesidad para que las empresas maximicen sus beneficios y cuenten con una herramienta administrativa que la administración puede utilizar para establecer el camino a seguir en un periodo de tiempo determinado, contemplando etapas de formulación y de implementación del plan estratégico.

Un segundo estudio que aporta a esta investigación, es el artículo que lleva el nombre “Factores determinantes en la planeación estratégica” (Lema & Lema, 2018), los autores sostienen que la estrategia es esencial para la investigación porque sustenta los planes orientados a superar ambientes de incertidumbre y complejidad con la necesidad de adoptar un estilo de pensamiento que influye directamente en la cultura organizacional, el artículo es de tipo cualitativo y revisa 51 documentos teóricos estableciendo de acuerdo con los autores, una relación entre planeación estratégica y cultura organizacional. El estudio citado, afirma que la planeación y la cultura organizacional subyacen en las variables de estrategia, estructura, liderazgo, propietarios, trabajo en equipo, organización y ambiente y que, por lo tanto, existe una asociación entre las dos variables,

lo que se determinará porque el mayor número de estudios de planificación se centran en el factor organización.

Conforme con los autores, los cambios constantes del entorno hacen que las organizaciones sean más dinámicas y estén en búsqueda de herramientas y métodos que permitan incrementar su capacidad de reacción, por ello, la planeación estratégica es útil para la toma de decisiones de la gerencia, y la estrategia se convierte en el factor clave para el logro de los objetivos, misión y visión de la empresa y este se encuentra en función del pensamiento estratégico y en consistencia con la cultura organizacional, siendo estos aspectos, los que se pretende abordar con la propuesta de planeación estratégica para la empresa INSUPAN SAN JUAN.

Antecedentes nacionales. En Colombia, igual que en el ámbito internacional, se han realizado estudios de investigación donde se relaciona a la planeación estratégica con casos reales de organizaciones que requieren de este proceso para que su quehacer se desarrolle en función de sus objetivos misionales. A continuación, se citan algunos de estos estudios.

Uno de los estudios que se considera útil por sus aportes al tema de la presente investigación es el denominado: “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón” (Bedoya & Zuluaga, 2015), estudio que nace porque el manejo que se ha dado a la empresa en mención es netamente empírico, careciendo de una guía estructurada de conducción y toma de decisiones, situación similar a la presentada por INSUPAN SAN JUAN, motivo por el que se considera adecuado traer a cita este documento de investigación.

Se trata de una investigación que selecciona conceptos y variables para su descripción, la investigación realiza en primer lugar un diagnóstico interno de la empresa partir de la aplicación de entrevistas al personal que labora en ella y un análisis a partir del uso de la matriz EFI, seguido de ello, realiza un diagnóstico externo a partir del entorno nacional, sector, competencia local y uso de la matriz EFE y procede al diseño del modelo de

planeación estratégica; siguiendo un orden equivalente al que se propone en este documento.

Los principales aportes que la investigación de Bedoya y Zuluaga hacen, es que al realizar un diagnóstico de la empresa, encuentran que, existen factores diversos que influyen en la administración y que pueden ser origen de soluciones que permitan el desarrollo de procesos más eficientes, así mismo, dan muestra de que los factores de tipo externo son aquellos que presentan mayor dificultad de acceso a la información, limitando así el análisis correspondiente, además, proponen estrategias financieras, para servicio al cliente, con objetivos claves.

Otro estudio relevante dentro del contexto nacional es el “Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas” (Hernández, Hernández, & Vargas, 2020), investigación de pregrado para administradores de empresas; el estudio de los autores nace porque en la empresa que decidieron analizar, no se han aplicado elementos estratégicos necesarios para la estabilidad y crecimiento organizacional (siendo una realidad que comparte con la empresa INSUPAN SAN JUAN, objeto del presente estudio), para lograr el modelo propuesto, la investigación en referencia plantea una metodología descriptiva con enfoque mixto, y se presenta desde un análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, tras este proceso, elaboran una descripción de fases de los componentes que forman el modelo de gestión estratégica, y aplica el modelo planteado, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo empresarial.

Como principal aporte de este estudio se resalta que, los autores manifiestan que el diseño de un modelo de gestión estratégico contribuye a la planeación, ejecución y gestión de las estrategias, su importancia se sustenta en que es importante para llevar de una manera competitiva una organización y requiere establecer criterios, responsables, tiempos, control y monitoreo constantes y acordes a los objetivos estratégicos; para lo cual enfrentan a la administración de una empresa a la búsqueda

de resultados mayores en la gestión realizada y en un ambiente de incertidumbre y competencia, como el que rodea a cualquier empresa.

Antecedentes locales. En el departamento de Nariño, se encuentra evidencia de investigaciones que han tratado a la planeación estratégica con fines de aplicarla a casos particulares, enseguida se hace referencia a algunos de estos casos.

En el departamento de Nariño, ciudad de Pasto, donde además se encuentra ubicada la empresa INSUPAN SAN JUAN, desde donde ejerce operaciones en su actividad comercial, se desarrolló la investigación titulada “formulación del plan estratégico de la cooperativa multiactiva de trabajadores de Emssanar – COOEMSANAR CME, periodo 2017 – 2019” (Portilla & Timaná, 2016), propuesto por cuanto para los autores, la gestión estratégica es uno de los retos de importancia mayor para la administración, porque permite alinear los esfuerzos empresariales hacia el cumplimiento de objetivos y con ello, cerrando brechas con empresas del sector, y que posibilita la evaluación permanente de metas para que las decisiones tomadas sean acertadas.

Para su desarrollo, realizan un diagnóstico a partir de conocimiento de cliente, mercado, competencia y entorno, haciendo uso de matrices para su análisis correspondiente (DOFA, EFI, EFE) y la fijación de estrategias que apunten al crecimiento y sostenibilidad de la empresa solidaria. En cuanto a la metodología utilizada, responde a la de tipo descriptiva y analítica, para la correcta caracterización de la empresa según variables internas y externas, sustentada en información primaria y secundaria.

Tras el desarrollo del proceso de investigación del referente expuesto, señalan sus autores que, es de utilidad el análisis exhaustivo de variables del entorno haciendo uso de las 5 fuerzas de Porter para este propósito y variables internas en cada área de funcionamiento de la empresa y el uso de matrices como MPC y EFI, para contar con la información necesaria y formular el plan estratégico que lo presentan según el siguiente orden: análisis estratégico, objetivos, gestión administrativa y financiera, portafolio de servicios, fortalecimiento interno, tecnología, promoción, misión, visión, mapa

estratégico; así los resultados que se obtuvieron son integrales y evidencian que es de vital importancia contar con misión, visión, principios y objetivos para a partir de ello, plantear estrategias; afirman que el análisis externo brinda la oportunidad de conocer el entorno donde se desenvuelve la empresa, su mercado y competencia y que para la consecución de la planeación estratégica se consideraron factores como: planeación, organización, administración y control, para afianzar el factor interno e interpretar sus fortalezas y debilidades.

El párrafo anterior, contiene soportes válidos de planeación estratégica de una empresa de servicios que realiza su actividad en el mismo entorno geográfico que la empresa INSUPAN SAN JUAN, por lo que es considerado como útil por los aportes a la presente propuesta de planeación estratégica, su contribución se fundamenta en que el desarrollo paso a paso del proceso de planeación mediante el uso de estrategias se implementara también de acuerdo con las características de la empresa INSUPAN SAN JUAN, esperando encontrar resultados que al ser aplicados por la administración de la empresa, sean de beneficio para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado regional de bienes y servicios.

Un segundo estudio que contribuye a esta investigación lleva el nombre “Plan estratégico para la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, periodo 2019- 2024” (Sarralde, 2019), donde la principal motivación para su propuesta fue identificar que, en esa empresa, se está presentando reducción de la participación comercial y competitiva.

En su estudio, Sarralde presenta un diagnóstico y evaluación del entorno interna y externa, con uso de matrices MEFI, MEFE, MPC, PEYEA, BCG, IE, PCI, GE, Y MPCE, de donde obtiene información importante para la formulación de objetivos y estrategias corporativas que finalmente conforman un plan estratégico dirigido al fortalecimiento de la empresa enfocado al crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

La metodología que se aplicó en la investigación de Sarralde, está dentro del paradigma cualitativo que acompañó con el uso de encuestas para el análisis y caracterización de la empresa, el enfoque es empírico analítico con metodología inductiva.

Entre las estrategias que encuentra aptas para aplicación, y que son el principal aporte a tener en cuenta, Sarralde trabaja con: desarrollo de una campaña publicitaria masiva para posicionamiento de marca, desarrollo de productos de calidad para satisfacción de consumidores, capacitación al área comercial para ser competitivos y aperturar nuevos mercados, fortalecer el talento humano en áreas directivas para liderar en forma correcta el equipo de trabajo.

Así mismo, otra contribución de su investigación es que la planificación estratégica es fundamental porque permite identificar a partir de un diagnóstico interno, factores claves de éxito como: organización jurídica, capacitación, definición clara de niveles de autoridad, servicio al cliente acertado, capital humano idóneo, clima organizacional.

2.1.1. Marco contextual

La historia de la industria panificadora en Colombia se caracteriza por tener una influencia europea, tiene su inicio en la época de la conquista española durante el siglo XVI, con la mezcla de comestibles propios de indígenas con ingredientes traídos desde España; así, hizo su arribo al país la semilla de trigo, generándose producción al interior del país y con este insumo, la producción de pan blanco y hostias para los cultos religiosos (Arcos, Rodríguez, & Farinango, 2009).

Con el tiempo, se obtiene cierta consolidación del consumo nacional del pan y con ello, el crecimiento de la industria panificadora, ampliando así el uso de la harina de trigo para la producción de productos de panadería, que se complementan con el uso de productos de los eslabones de la cadena de productos complementarios, como la levadura, grasas,

huevos, azúcar, lácteos, quesos, agua, sal, entre otros (Sectorial, 2016), con lo que se generaliza el uso de la harina de trigo en el territorio nacional.

De acuerdo con la Federación Nacional de Molineros de Trigo 2018, (Zapata, 2019), el consumo nacional de trigo suma 1,5 millones de toneladas, esto significa un consumo per cápita de 30 kilos de productos de la industria panificadora, 2,5 kilos en galletas y 2,9 kilos de pasta; mientras que, su aporte al valor agregado de la elaboración de productos de panadería y molinería fue de \$3,16 billones para el año 2015 según información del DANE; además, según estudios hechos por la firma Puratos (fabricantes de materias primas para el pan), 98% de las personas del país aseguran comer pan. Además, 70% de los habitantes del país consumen pan una vez al día (Chiquiza, 2017).

Así mismo, se destacan las afirmaciones para la revista “La Barra” por parte de Ángela Montenegro (2019), quien es la directora del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, existen en funcionamiento poco más de 25.000 establecimientos con actividad comercial de panadería y pastelería, con registro de ventas de más de 3 billones de pesos para el 2019 y con generación de aproximadamente 400.000 empleos directos; cifras que dan cuenta de la importancia del sector por su rentabilidad.

Respecto del departamento donde se ubica la empresa INSUPAN SAN JUAN, este tiene una superficie de 33.268 kilómetros cuadrados, limita al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la república del Ecuador y al oeste con el Océano Pacífico; se compone de 64 municipios siendo el municipio de Pasto su capital, y por 230 corregimientos; su relieve, posibilita el disfrute de variedad de temperaturas: cálidas, templadas, frías y de páramo. En cuanto a su demografía, según datos del DANE, se compone de 1.627,589 habitantes (Observatorio económico Cámara de Comercio, 2020).

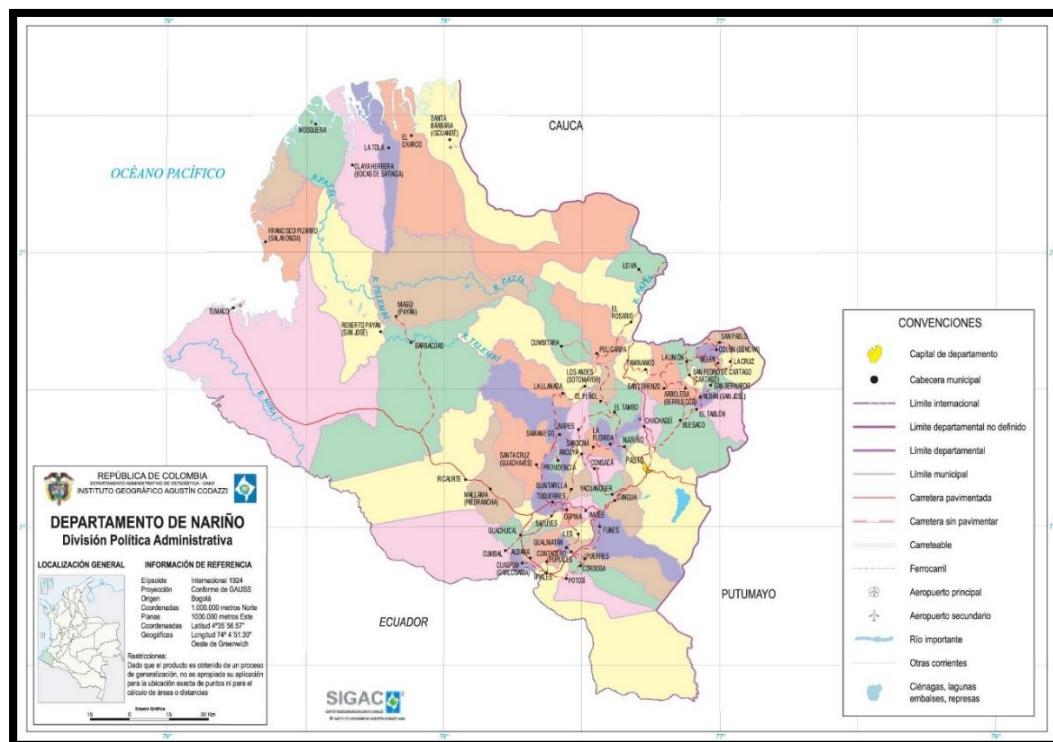


Figura 1. Mapa división política de Nariño

Fuente: Observatorio económico Cámara de Comercio, 2020.

En cuanto a su economía, en la zona rural está sustentada en el sector primario, con cultivos de diversos productos y venta de los mismos sin realizarse algún proceso de transformación; en la zona urbana especialmente en el municipio capital, su economía se basa en el comercio de bienes y servicios; donde debe considerarse como aspecto especial que se realiza como producción industrial, la transformación de productos del sector panificador, y que, de acuerdo con la CIU (Clasificación Internacional Uniforme), en la “elaboración de otros productos alimenticios”, se encuentra la producción de productos de panadería, mercado objetivo de la actividad comercial que realiza la empresa INSUPAN SAN JUAN, la cual es la principal actividad industrial del departamento durante el año 2019, como se muestra en la siguiente figura.

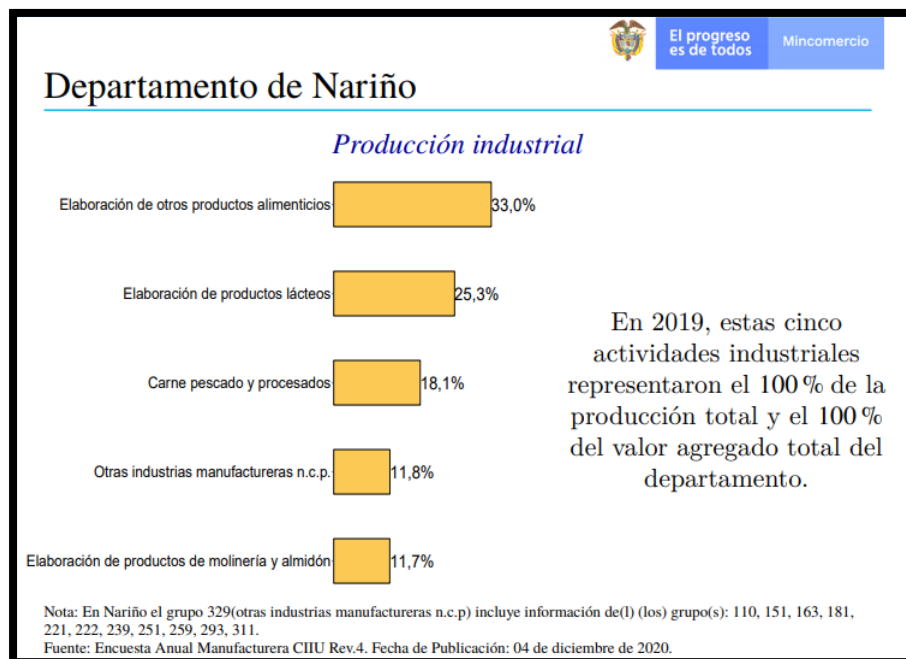


Figura 2. Producción industrial en Nariño 2019

Fuente: Oficina de Estudios Económicos, 2019

La elaboración de otros productos alimenticios, requieren el uso de insumos como los que comercializa la empresa INSUPAN SAN JUAN, especializados en insumos y materias primas del sector panificador, reconociendo así, que la empresa cuenta con demanda de sus productos por las actividades que se desarrollan en el departamento de Nariño y es entonces un reconocimiento de que su actividad comercial es necesaria dentro de la economía regional.

A nivel local, es en la ciudad de Pasto, donde se encuentra la empresa INSUPAN SAN JUAN, municipio capital del departamento de Nariño, y que se ubica al centro oriente del departamento, se divide en 12 comunas y 17 corregimientos, ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar y una población de 392.589 habitantes (Observatorio económico Cámara de Comercio, 2020) La economía de este municipio se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transporte en su zona urbana; con un crecimiento del 4,2% anual para el año 2019 según cifras del DANE (PIB por departamento, 2019), seguido por actividades agropecuarias en donde se destacan cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol

y cebada, la ganadería enfocada a la parte lechera y la cría de cuyes, pesca en el litoral Pacífico.



Figura 3. INSUPAN SAN JUAN – establecimiento de comercio
Fuente: fotografía propia.



Figura 4. Productos INSUPAN SAN JUAN.

Fuente: fotografía propia.

La empresa INSUPAN SAN JUAN, es una empresa de origen nariñense, especializada en la comercialización de insumos y productos para el sector de la panificación, pastelería y hogar, inició sus operaciones comerciales en el año 2009, con una ubicación geográfica con la nomenclatura calle 16 #12 – 10 del barrio Fátima en Pasto – Nariño, su ubicación física, se subraya como una ventaja por cuanto está en el sector comercial para materias

primas e insumos; está constituida legalmente con matrícula comercial No. 131909-1 de la cámara de comercio de Pasto y número de NIT: 1085.264.822-0.

Esta empresa no cuenta con misión o visión establecidos, su manejo administrativo y financiero está a cargo de su único propietario; respecto de su planta de personal, para el ejercicio de sus labores comerciales cuenta con un total de 5 empleados quienes se encargan de las funciones de ventas, distribución y servicio al cliente.

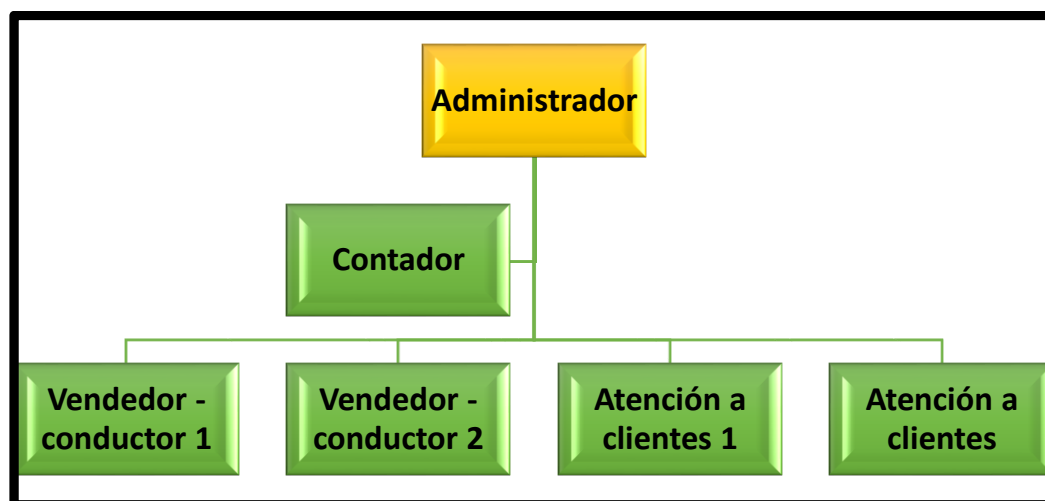


Figura 5. Organigrama empresa INSUPAN SAN JUAN

Fuente: elaboración propia

2.2 MARCO TEÓRICO

El siguiente marco de teoría, enfatiza en la manera en que diversos autores abordan el tema de esta investigación que es, la planeación estratégica empresarial; por lo tanto, este marco se elabora con fines de dar soporte al tema de estudio y de reconocer los aspectos más relevantes que den bases estructurales válidas para la propuesta de un plan estratégico para la empresa INSUPAN SAN JUAN.

De acuerdo con Chiavenato (2016), la planeación estratégica se interpreta como el proceso útil para formular y ejecutar las estrategias de una organización con el propósito de insertarlas en el contexto en que la empresa se encuentra, en este orden, Chiavenato cita a Drucker, al decir que se trata de un proceso continuo que se fundamenta en el mayor conocimiento posible sobre el futuro y que es requerido para la toma de decisiones en el presente, es decir, el proceso de organización de actividades necesarias para poner en práctica decisiones y para medir mediante la reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas; por lo cual, responde a interrogantes como: ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?, Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores?, ¿Qué riesgos implicarían?, interrogantes importantes cuando las organizaciones pretenden evidenciar donde se encuentran y cuál es su propósito a futuro para con ello, programar y organizar su actividad de manera organizada y eficiente motivo por el que se presenta como relevante para esta investigación.

Otro de los autores que toma en evidencia el tema de la planificación estratégica es Bernal (2018), quien sostiene que en el proceso de planeación estratégica, se involucra el desarrollo de tres fases que son: la formulación de la estrategia, la implementación y la evaluación de esta. En la primera fase, es donde se establece la misión, la visión, los objetivos y la estrategia a seguir, se determinan las acciones del modelo de negocio según la problemática encontrada; posteriormente, para la implementación de la estrategia, requiere el diseño de la estructura organizacional, la asignación de recursos y de personas que faculten la ejecución del plan; la tercera y última fase, permite reconocer si la estrategia tuvo o no los resultados esperados, y posibilita además, la adecuación de circunstancias del entorno que no pueden ser planificadas desde el principio o que surgen sobre la marcha. Estas tres fases, incrementan la capacidad de respuesta al entorno, proponen estrategias efectivas mediante una organización sistemática y proactiva que se anticipa al futuro con la finalidad de mantener control de

la organización según su objeto social y alcanzar sus metas de crecimiento y posicionamiento.

En cuanto a los beneficios que el implementar la planeación estratégica involucra, y según la visión de González y Rodríguez (2019), se encuentran: permite tener claridad de la visión estratégica de la organización, posibilita la comprensión de un entorno cambiante en un ambiente competitivo, además, un enfoque dirigido a partir de objetivos a largo plazo se convierte en base para el futuro de la organización, la planeación estratégica brinda también, un comportamiento proactivo frente a elementos externos e internos de manera independiente, esta herramienta involucra a toda la organización.

En seguida, se presenta como parte del marco teórico el modelo de planeación estratégica a adaptar a las características propias de la empresa INSUPAN SAN JUAN.

- **Modelo SHKG.** el modelo de Sergio Kauffman Gonzalez, es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores; divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo.

Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión, misión, los valores y la filosofía; bajo los cuales se rigen las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo donde se involucran métodos y procedimientos que, permita alcanzar los resultados esperados. Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado. Del lado izquierdo, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas. El plan estratégico deberá entonces según el modelo, contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos

temporalmente de acuerdo con su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido (Florez & Olivera, 2008).

En resumen, para Kauffman todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cual se basen las decisiones y acciones posteriores (Florez & Olivera, 2008). El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes como indica la figura que prosigue.

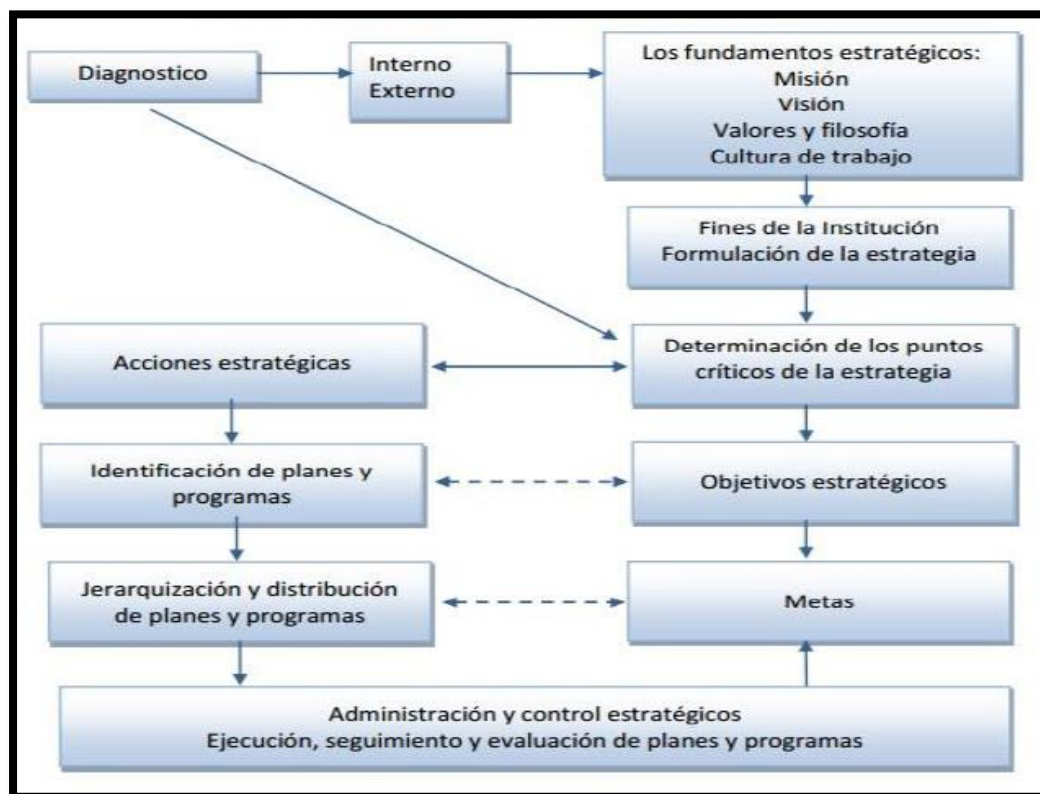


Figura 6. Modelo SHKG

Fuente: Flores, M y Olivera, D. 2018

Cabe resaltar que, al momento de elegir el modelo más acertado a adaptar, se deben tener muy en cuenta las características propias de cada organización, los objetivos que se persiguen y el horizonte de tiempo para conseguirlos; para su aplicación, se requiere

la realización de un diagnóstico de factores externos e internos, motivo por el cual, ahora, se considera algunas herramientas que favorecen la consecución de este diagnóstico.

Además, se encuentra la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), que se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

Para su elaboración se necesita planificar para que asista la mayoría de las personas que toman decisiones dentro de la empresa, indagar toda la información posible antes de comenzar, para tener suficiente base a la hora de buscar los factores, generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista, documentar la información recabada y los factores identificados dentro de la auditoría para que sirva de punto de partida a la hora de elaborar la matriz (Gehisy, 2016).

Con base en lo anterior, el desarrollo y realización de la matriz MEFI es útil para formular estrategias, a través de la evaluación de las principales fortalezas y debilidades, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Los pasos para elaborar esta matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de los factores de éxito más importantes identificados mediante el proceso de la auditoría interna, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores; el peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos deben sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las

calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Totalizar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Independientemente de la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna de fuerza. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave; en la escala de los totales ponderados los pesos siempre suman 1.0; ejemplo de esta matriz, se muestra gráficamente en seguida:

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Personal cualificado	0,07	3	0,21
Buen servicio de atención al cliente	0,10	4	0,40
Buenos canales de distribución	0,08	4	0,32
Buena situación financiera	0,15	4	0,60
Los trabajadores de la empresa están motivados	0,05	3	0,15
Subtotal FORTALEZAS			1,68
DEBILIDADES			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,25	1	0,25
No comercializo a través de internet	0,05	2	0,10
Atraso en I+D+i	0,10	2	0,20
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,05	1	0,05
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,1	1	0,10
Subtotal DEBILIDADES			0,70
Total	1,00	-	2,38

Figura 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) – Ejemplo.
Fuente: Gehisy, 2016.

Otra matriz importante desde el punto de vista de la administración y de diagnóstico empresarial es la Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), que permitirá al administrador de INSUPAN SAN JUAN, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecta a la empresa; para su elaboración es necesario realizar una auditoría, en este caso “externa” (Gehisy, 2016), para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre la empresa, objeto de análisis, realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, seleccionar factores que incluyan tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector, se debe asignar posteriormente un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. En esta matriz, las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser 1.0; asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, seguido de ello, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y totalizar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa, que puede obtener su mayor grado con un ponderado igual a 4.0 o el total ponderado más bajo posible es 1.0.

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Posible alianza con empresa del sector	0,10	3	0,30
Problemas económicos de la competencia	0,10	4	0,40
Posibilidad de solicitar ayudas públicas	0,09	4	0,36
Incremento de las ventas por internet	0,10	4	0,40
Nuevas urbanizaciones en la zona	0,05	3	0,15
Subtotal OPORTUNIDADES			1,61
AMENAZAS			
Crisis económica	0,15	2	0,30
Aumento de la competencia	0,11	2	0,22
Descenso de la demanda	0,09	2	0,18
Empresas competidoras con precios bajos	0,12	1	0,12
Aumento de precios de las materias primas	0,09	1	0,09
Subtotal AMENAZAS			0,91
Total	1,00	-	2,52

Figura 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFE) – Ejemplo.

Fuente: Gehisy, 2016

Ahora, con fines de analizar el marco competitivo de la empresa INSUPAN SAN JUAN, se hace uso del Modelo denominado Las 5 Fuerzas de Porter, el cual desde la percepción de su autor Michael Porter, evalúa cinco aspectos que determinan la competitividad, ellas son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de posibles productos sustitutos y la rivalidad entre competidores (Torres & Leal, 2017).

Michael Porter plantea un modelo compuesto por cinco fuerzas que establecen la competitividad, estas fuerzas determinan la capacidad de un sector y su capacidad de generar rentabilidad. Según Porter, citado por Lombana, et. al. (2016, pág. 76), el modelo de las cinco fuerzas es una herramienta de gestión que permite identificar y evaluar la competencia que hay en un sector, resume las fuerzas así:

- La rivalidad: se caracteriza porque los competidores están enfrentados y que ambos usen estrategias de negocios.

- Amenaza de nuevos competidores: se utiliza para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores: analiza el poder con que cuentan los proveedores del sector o industria para aumentar sus precios, lo cual determina la concentración de estos que exista en el mercado y con qué facilidad los clientes escogen o cambian de proveedor.

- Poder de negociación de los compradores: analiza el poder que tienen los compradores para obtener precios y beneficios para su producción.

- Amenaza de sustitutos: con esta fuerza se busca determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector artesanal, algunos productos que podrían ser alternativas de reemplazo de los que se ofrecen en este sector.

Este análisis del marco competitivo es importante analizar por cuanto para las empresas es vital reconocer su posición frente a su competencia y resaltar sus potencialidades mientras que, se observa también las mismas de sus competidores, proveedores y el poder que ejercen sobre las empresas sus clientes, para a partir de ello, generar estrategias correspondientes.

El Cuadro de Mando Integral o BSC (BALANCED SCORE CARD), es un modelo de gestión estratégica que incorpora el plan estratégico; más que un modelo de mediciones que define la estrategia de la organización en términos de metas específicas y medibles; provee una visión “empresarial” del desempeño, que integra 4 perspectivas que son: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento (Norreklit, Kure, & Trenca, 2018).

- Perspectiva financiera: En esta perspectiva, los líderes identifican los objetivos financieros que se espera lograr en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos financieros definen los resultados finales que se espera de la estrategia, indicando si su

puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable impuesto por los accionistas.

- Cliente: En la perspectiva del cliente los líderes identifican los segmentos del mercado en los que han decidido competir. También establece la propuesta de valor que se entregará al cliente con base en los atributos del producto o servicio, más la imagen de marca ante los clientes y el tipo de relación que mantiene con ellos.

- Procesos Internos: En la perspectiva de procesos internos, los líderes identifican procesos claves donde la organización debe ser excelente para llegar con una propuesta de valor que cubra las expectativas del cliente.

- Aprendizaje y Desarrollo: En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo los líderes identifican las habilidades y competencias necesarias del personal para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización.

Esta dimensión incluye las necesidades de información que debemos desarrollar, los conocimientos que deben tener los funcionarios para generar procesos exitosos y adicionalmente se deben desarrollar objetivos que le apunten a la cultura que se debe desarrollar para obtener o lograr el cambio (Norreklit, Kure, & Trenca, 2018).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

El siguiente marco de conceptos, incluye aquellos que son de utilidad para la comprensión del desarrollo investigativo, por ende, se relacionan con el tema principal de exposición y relacionados con el mismo.

Empresa: se comprende como la unidad u organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE, s.f.); que para el caso de INSUPAN SAN JUAN el concepto aplica bajo la modalidad de empresa

es mercantil, por cuanto su actividad económica es la comercialización de insumos para el sector panificador y pastelero.

Misión: este concepto hace referencia específica la provisión de una orientación o motivación alcanzable por la empresa, la misión es la que informa sobre el porqué se trabaja y brinda los fundamentos para establecer el por qué ciertos resultados son más importantes que otros (Kaiten, 2017), en la empresa INSUPAN SAN JUAN, no se tiene definida su misión, motivo que dificulta la comprensión de su existencia dado que no ha definido su razón de ser, solo opera en la comercialización de insumos de panadería y pastelería sin motivarse mediante la misión.

Visión: es otro concepto relevante de incorporar a nivel empresarial, se comprende como el conjunto de metas que una organización desea alcanzar, son el motor y la guía para que todas las actividades que se realicen coincidan con el cumplimiento de esa meta, se comprende entonces como el propósito a largo plazo que una organización busca alcanzar dando así significado y dirección al presente de la empresa, fortalece la toma de decisiones y permite un mayor enfoque en la capacidad de decisión, conducción y ejecución (Kaiten, 2017), INSUPAN SAN JUAN, no ha definido explícitamente cuál es su visión empresarial.

Objetivos: por su parte, los objetivos representan los fines hacia los que se encaminan las actividades de las empresas, representan el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control (Mejias & Osorio, 2009). Estos objetivos no se encuentran estipulados en la empresa INSUPAN SAN JUAN, motivo por el que su definición es relevante para este proceso investigativo.

Objetivos empresariales: se entienden como la finalidad que posee una organización, es una situación deseada, que la empresa intenta lograr, es una imagen de la empresa hacia un futuro determinado, es importante para las empresas fijarse metas para así evitar que sea el entorno quien decida cómo actuar, sino que sean las metas fijadas las que orienten el actuar de la empresa (Mejias & Osorio, 2009). En INSUPAN SAN JUAN,

estos objetivos como empresa le pueden proporcionar unas metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo, siendo conceptos importantes para que la empresa organice su quehacer y oriente sus pasos hacia estos fines.

Administración: para este trabajo de investigación, este concepto se admite como el proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados (Plata, 2017).

Estrategias: es el término que se utiliza para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa, se define entonces, como la determinación de los objetivos básicos de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de recursos necesarios para la consecución de metas (Mejias & Osorio, 2009). Este concepto es relevante en el modelo BSC para la determinación del plan estratégico objetivo principal de esta investigación.

2.4. MARCO LEGAL

Para el presente proyecto se tiene en cuenta la siguiente normatividad vigente relacionada con el tema de investigación:

- Constitución Política de Colombia de 1991
- Ley 57 de 1887 del Código Civil
- Ley 590 del 2000
- Ley 1014 DE 2006
- Decreto 410 de 1971 del Código de Comercio
- Decreto 2663 de 1950 del Código Sustantivo del Trabajo
- Decreto 3075 de 1997.

Constitución Política de Colombia (1991)

La constitución política permite a todas las personas en Colombia, tener derecho a asociarse para formar empresas, a dar trabajo y a permitírseles trabajar en lo que a bien tenga, siempre y cuando no vaya en contra de las leyes, la moral y la buena costumbre, en este realmente el marco legal que ciñe la actividad comercial en Colombia por cuanto no hay ninguna otra norma superior a esta y todas las demás deberán respetar la carta política y el bloque de constitucionalidad; además son básicos los siguientes artículos:

Artículo 1°. Colombia es un estado social de derecho, organizado, en forma de Republica unitaria, descentralizada, con autonomía de sus autoridades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo, y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 2°. Son fines esenciales del estado, servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución, facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación, defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la república están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencia y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del estado y de los particulares.

Artículo 4°. La constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales. Es deber de los nacionales y de los extranjeros en Colombia acatar la constitución y las leyes, y respetar y obedecer las autoridades.

Artículo 38°. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad. (Subrayado fuera de texto)

Ley 57 de 1887 (Congreso de la República de Colombia, 2010). De esta normativa son importantes los siguientes libros:

Libro II (De los bienes y su dominio, posesión, uso, goce)

Libro II (De la sucesión por causa de muerte)

Libro IV (De las obligaciones en general y de los contratos)

Ley 590 del 2000 (Congreso de la República). Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Ley 1014 de 2006. Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la ley, además disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

Decreto 410 de 1971-Código de Comercio. De este decreto son fundamentales los siguientes libros:

Libro II (De las sociedades comerciales)

Libro IV (De los contratos Y obligaciones mercantiles)

Libro VI (De los procedimientos)

Decreto 2663 de 1950-Código Sustantivo Del Trabajo. Del CST son importantes las siguientes partes:

Primera Parte (Derecho individual del trabajo)

Segunda Parte (Derecho colectivo del trabajo)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión, administración, organización.

3.2. ENFOQUE

De acuerdo con la metodología de Hernández, Fernández y Baptista, hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010); este estudio es descriptivo de enfoque mixto, pues recolecta datos o componentes de opiniones con los que alimentan conceptos y respuestas en distintas matrices cuantitativas que posteriormente son analizadas con fines de encontrar soluciones benéficas para la empresa INSUPAN SAN JUAN.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se realiza es de tipo analítico descriptivo, que se refiere a la caracterización de un objeto de estudio en relación con las cualidades propias del tema abordado, combina criterios de clasificación que permiten ordenar, agrupar o sistematizar las variables involucradas en este análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), que para el caso puntual de estudio refiere a la planeación estratégica en las organizaciones.

3.4. MÉTODO

El método de investigación a que responde este estudio es el método deductivo con acompañamiento de la estrategia investigativa (Muñiz, 2010), ya que parte de una caracterización general de los requerimientos que plantea el entorno empresarial en cuanto a planeación estratégica y se aplica a un caso real que se concentra en la empresa INSUPAN SAN JUAN.

3.4.1. Población.

La población objeto de estudio se conforma por la totalidad de los colaboradores o clientes internos de la empresa INSUPAN SAN JUAN y por los clientes externos de la misma empresa.

3.4.2 Muestra.

En lo referente al tipo de muestra utilizado, está determinado por el de tipo No probabilístico por voluntariado, con censo a los colaboradores y clientes de la empresa objeto de estudio, para un total de 6 personas para el primer caso con participación de la totalidad de colaboradores de la empresa y de 89 clientes externos, cabe resaltar que la empresa solo cuenta con registro de este total de clientes aun cuando atiende a más clientes, estos clientes son los clientes recurrentes de INSUPAN SAN JUAN y que por lo tanto, representan la fidelidad y la necesidad de clientes durante el tiempo de relación comercial con INSUPAN SAN JUAN.

En el caso de haberse aplicado fórmula de muestreo simple, la fórmula correspondiente es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot (z^2 \cdot (p \cdot q))}{e^2 \cdot N - 1 + (z^2 \cdot (p \cdot q))}$$

Z =	Nivel de confianza deseado
p=	proporción de la población con la característica deseada de éxito
q=	proporción de la población con la característica deseada de fracaso
e=	Nivel de error
N=	Tamaño de la población

Donde:

Z de 95%=	1,96	n=	85,4756
p=	0,5		2,7829
q=	0,5		
e=	0,05		
N=	89	n=	30,71

Siendo n, el número de clientes con una confianza de 95% y 5% de error; pero, el estudio planteó la necesidad de trabajar con la totalidad de la población por 89 clientes.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como instrumentos de recolección de la información primaria, por tratarse de una empresa pequeña, se trabajará con cuestionario tipo encuesta a aplicarse a los clientes y entrevista a su administrador, que como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010), la encuesta se define como la investigación de opinión dominante sobre una materia, por medio de preguntas efectuadas a una población determinada con el objeto de obtener un resultado y que será aplicado a toda la planta de personal de la empresa INSUPAN SAN JUAN y a sus clientes externos con fines de contar con información real sobre la situación de la empresa y esto sirva como insumo para el desarrollo de la presente propuesta de investigación.

Respecto a las fuentes de información, estas son primarias y secundarias; donde las primeras se componen de información directa tomada con clientes internos y externos de la empresa y las fuentes de tipo secundario se fundamentan en información contable de la empresa y otros soportes que sean de utilidad, además de información contenida en artículos, investigaciones y tesis de otros investigadores y teóricos con fines de dar soporte a la temática objeto de desarrollo.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico estratégico de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto.

Con fines de realización de un diagnóstico estratégico para INSUPAN SAN JUAN, es necesario considerar aspectos controlados por la empresa o internos y aquellos que son externos, es así que, para efectos de conocer aspectos de índole interno, se tienen en cuenta resultados de toma de información primaria a partir de los resultados de una entrevista realizada al administrador de la empresa en estudio; mientras que para el análisis externo se toma como información primordial, los resultados de la encuesta realizada a 89 clientes que forman la totalidad de la base de datos que maneja INSUPAN SAN JUAN.

4.1.1. Análisis externo

El análisis de tipo externo incluye una descripción del sector a nivel local y la percepción de los clientes respecto de la empresa INSUPAN SAN JUAN dentro de un mercado comercial competitivo; a continuación, se desarrollan cada uno de estos criterios; seguido de ello, se finaliza el análisis externo con la construcción de la matriz EFE.

- **Entorno nacional:** En Colombia, país donde se ubica esta investigación, es la Federación Nacional de Molineros de Trigo, la entidad gremial que representa los intereses de las industrias de trigo y derivados como el pan, las pastas y las galletas; productos que comercializa INSUPAN SAN JUAN.

La cadena de valor del trigo vincula particularmente a los sectores de panadería, repostería, pastificio y galletería y tiene vínculos tanto con proveedor de materias primas a sectores de la cadena alimenticia como con los fabricantes de alimentos balanceados para animales y la transformación de derivados de la carne. A la vez, es un importante proveedor de materias primas para la agroindustria, un importante generador de carga y demandante de servicios portuarios, de manejo de carga y conservación de alimentos.

Agremia tanto a empresas especializadas en la producción de harinas de excelente calidad para diferentes usos en agroindustria junto con empresas con portafolios de productos más amplios en la cadena y en alimentos vinculados a otros subsectores de la agroindustria (Federación Nacional de Molineros de Trigo FEDEMOL).

Como indica la cita, los vínculos con los proveedores de materias primas hacen parte de la cadena de valor del trigo, y es precisamente donde se ubica INSUPAN SAN JUAN con su actividad de comercialización de insumos para panadería y pastelería y que ésta actividad comercial, la ubica dentro de las estadísticas del sector comercio que, de acuerdo con la encuesta nacional de comercio elaborada por el DANE para el año 2019,

Del monto total de 296,1 billones de pesos de ventas en el sector comercio realizadas por las empresas en 2019, el comercio al por mayor participó con el 52,0% de las ventas (\$154,0 billones), seguido por el comercio al por menor (35,3%) con \$104,5 billones y el comercio de vehículos automotores, motocicletas, sus partes y piezas (12,7%) con \$37,6 billones de pesos (DANE, 2019).

Como se observa, dentro del sector comercial, para el año de la encuesta, el comercio al por menor agrupa el 35,3% del total de ventas registradas y para el año 2020, de acuerdo con el informe de la revista Semana, los productos de panadería y molinería se destacaron en la canasta agroexportadora del país, con un incremento del 12% en cuanto a las ventas internacionales y con valor total que supera los US\$200 millones; destaca además, como los principales clientes a los países de Ecuador, Estados Unidos, Perú y Chile (SEMANA, 2021); el informe destaca también que, frente a los departamentos que más aportaron a estas ventas internacionales, están: Antioquia, Valle del Cauca, Bogotá, Bolívar, Cundinamarca, Atlántico, Norte de Santander, Risaralda, Magdalena, Santander, Nariño y La Guajira.

Se resalta además, que las principales empresas a nivel nacional que sobresalen en el subsector de panadería, repostería y galletería en Colombia según William Zapata (2019, pág. 22), en el estudio de mercado sectorial para la ciudad de Medellín, son:

Núm.	Razón Social	Ciudad
1	Colombina S.A.	Cali
2	Nestlé de Colombia S.A.	Bogotá D.C.
3	Quala S.A.	Bogotá D.C.
4	PepsiCo Alimentos Colombia Ltda.	Bogotá D.C.
5	Harinera del Valle S.A.	Palmira
6	Compañía de Galletas Noel S.A.S.	Medellín
7	Bimbo de Colombia S.A.	Tenjo
8	Productos Ramo S.A.S.	Bogotá D.C.
9	Mondelez Colombia S.A.S.	Cali
10	Alimentos Polar Colombia S.A.S.	Bogotá D.C.
11	Kellogg de Colombia S.A.	Bogotá D.C.
12	Compañía Manufacturera de Pan Comapan S.A.	Bogotá D.C.
13	Bbi Colombia S.A.S. (Tostao - Café y Pan)	Funza
14	Pan Pa'Ya Ltda	Bogotá D.C.
15	Donucol S.A.	Bogotá D.C.
16	Levapan Colombia S.A.S.	Bogotá D.C.
17	Industrias Alimenticias Perman S.A.	Medellín
18	Industrias Vega Natipan S.A.S.	Bello
19	Jaramillo Jaramillo Gerardo	Bello
20	Industria Santa Clara S.A.S.	Bogotá D.C.
21	Fleischmann Food S.A.	Palmira
22	Don Maiz S.A.S.	Bogotá D.C.
TOTAL		

Figura 9. Principales empresas del subsector de panadería, repostería y galletería en Colombia

Fuente: ZAPATA, William. Estudios de mercado sectoriales, en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín

De la tabla anterior, se concluye que de las 22 principales empresas destinadas al comercio de productos para panadería, repostería y galletería en Colombia, 12 de ellas se ubican en la ciudad capital del país, mientras que las demás se encuentran en ciudades diversas; estas empresas son los proveedores de comercializadoras como es el caso de INSUPAN SAN JUAN.

- **Entorno local:** En el departamento de Nariño, donde geográficamente se ubica la empresa INSUPAN SAN JUAN, existen diversas actividades de tipo comercial, industrial y de servicios, en la composición del PIB departamental, la figura posterior permite ilustrar esta información.

Composición sectorial del PIB 2020

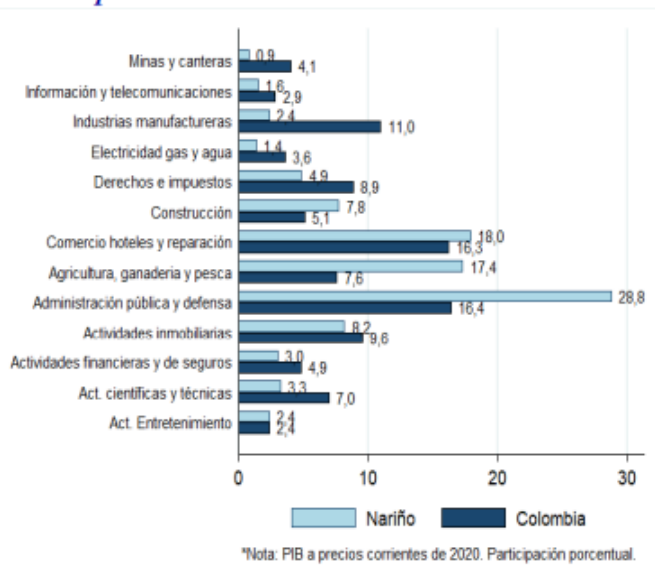


Figura 10. Composición del PIB Nariño año 2020

Fuente: DANE. Perfiles Cuentas Departamentales. (25 junio de 2021). Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>

De la figura número 2, se concluye que el sector que más contribuye a la composición del PIB departamental y que tiene un comportamiento paralelo al PIB nacional, es el de Administración pública y defensa, con un 28,8% (DANE, 2021), seguido del sector de comercio, hoteles y reparación; sector donde está inmersa la actividad comercial de INSUPAN SAN JUAN. Lo anterior permite deducir que el comercio es uno de los principales sectores en la formación del PIB en Nariño y que empresas dedicadas a esta actividad generan ingresos que sobrepasan el de otros sectores económicos; sin embargo se debe mencionar que no se cuenta con información detallada respecto del comportamiento de los subsectores dentro del comercial, que posibiliten definir si la actividad de comercio de insumos para panaderías que es la especialidad de INSUPAN SAN JUAN, tiene una participación significativa.

En cambio, se cuenta con información al respecto de la producción industrial en Nariño, destacando en ellos como la más fuerte, la elaboración de otros productos alimenticios, y como renglón con la menor participación el de renglón en que se incluyen empresas de transformación de materias primas como la elaboración de productos de molinería y

almidón, como es el caso de las panaderías y reposterías, que son especialmente los clientes de la empresa a que se enfoca este estudio; comportamiento que puede observarse en la figura siguiente y que, concentra para el primer renglón un 33% del total de la producción industrial y para el de menor renglón, un 11,7% del total, información que posibilita afirmar que, INSUPAN SAN JUAN, cuenta con un mercado donde existe demanda de los insumos que ofrece para la venta.

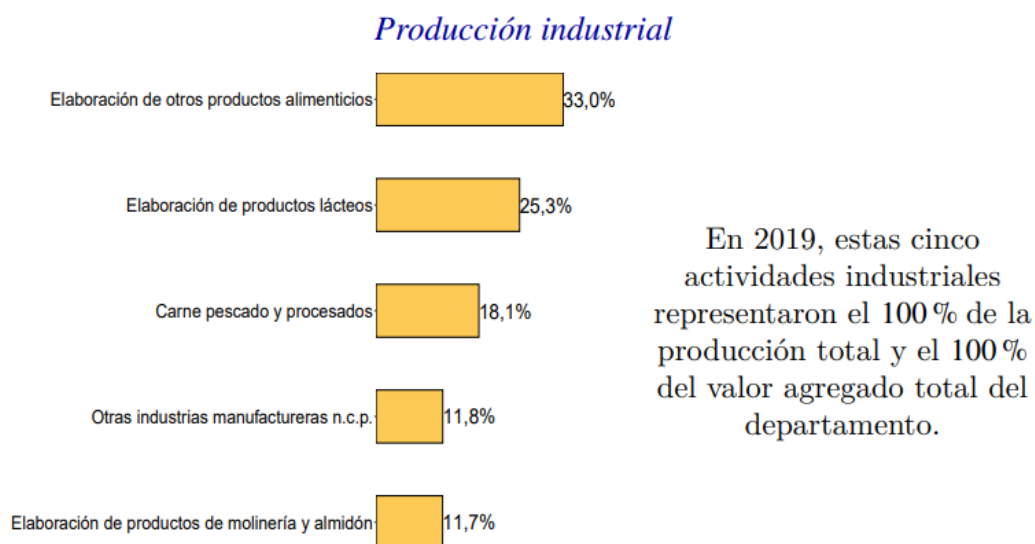


Figura 11. Producción Industrial en Nariño año 2020

Fuente: DANE. Perfiles Cuentas Departamentales. (25 junio de 2021). Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>

Así mismo, es necesario resaltar que, el mercado comercial donde realiza operaciones la empresa INSUPAN SAN JUAN, se encuentra establecido en la ciudad de San Juan de Pasto, donde existen diversas empresas dedicadas a la misma actividad económica, entre las que se encuentran: Dispropan SAS, Dismapan distribuidora, Levapan, La Especial de la 22, Propan, Todo para pan, Lorena panadería y pastelería, Comercializadora Galeras, Disrover Ltda; empresas de tamaños diferentes pero que compiten entre sí dado su objeto social y por encontrarse en el entorno comercial cercano a la empresa INSUPAN SAN JUAN, objeto de este estudio.

4.1.2. Diagnóstico según percepción de clientes de INSUPAN SAN JUAN

Continuando con el diagnóstico externo, se presentan en adelante, los resultados de la encuesta realizada a 89 clientes recurrentes de la empresa INSUPAN SAN JUAN, con fines de evidenciar como ellos, reconocen a la empresa como su proveedor y dentro de un mercado competitivo.

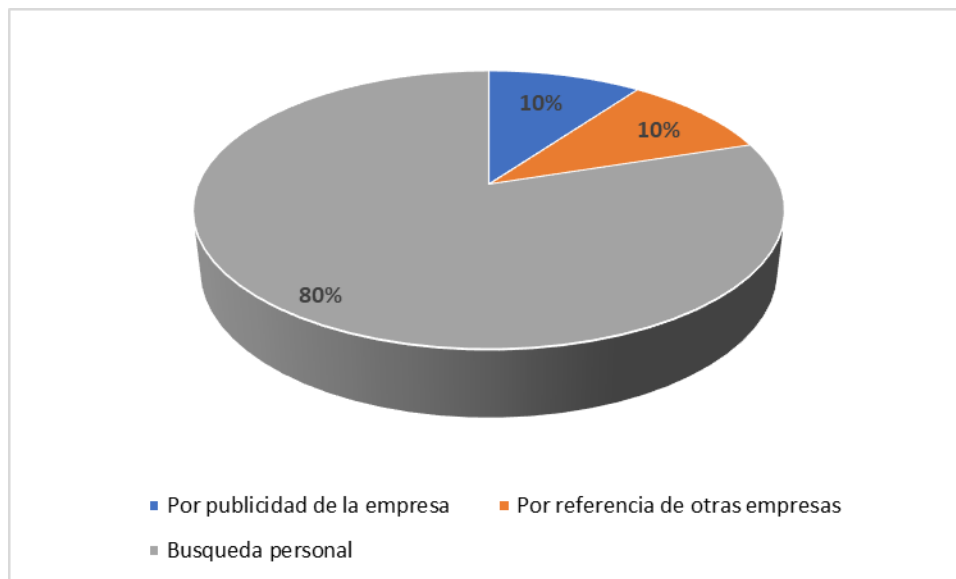


Figura 12. Razón por la que conoce la existencia de INSUPAN SAN JUAN

Ante la pregunta sobre a ¿cómo se enteró de la existencia de la empresa INSUPAN SAN JUAN? los clientes encuestados respondieron con un 80% a que esto es resultado de una búsqueda personal, evidenciando que la publicidad o la preferencia frente a otras empresas no ha sido criterio que incida en su elección como proveedor de insumos para panadería y pastelería; esto significa que INSUPAN SAN JUAN, no ha explotado el mercadeo con fines de mejorar su posicionamiento en el mercado.

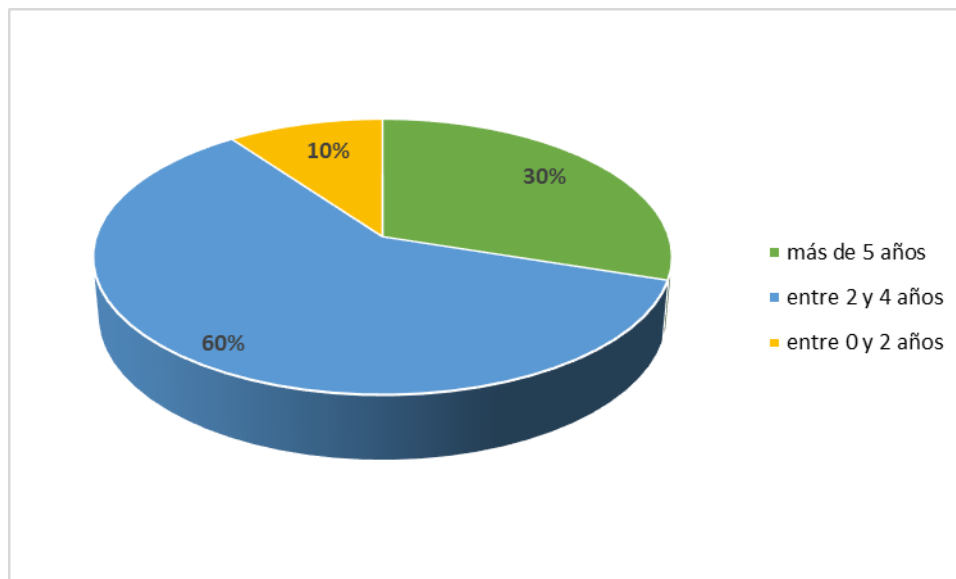


Figura 13. Antigüedad de la relación comercial con INSUPAN SAN JUAN

El siguiente interrogante que fue contestado por los clientes de INSUPAN SAN JUAN, busca evidenciar la preferencia de clientes y lealtad para con la empresa, interrogante relevante al considerar que existen diversas empresas que compiten en el mismo mercado de comercio de insumos para panadería en su entorno cercano; los resultados de la encuesta afirman con un 80% que las relaciones comerciales de la empresa en estudio con sus clientes oscilan entre el rango de 2 a 4 años de antigüedad, siendo un tiempo amplio que indica que los clientes prefieren a INSUPAN SAN JUAN, frente a otras empresas; puesto que el 30% restante afirma que esta relación es aún mayor a 5 años de existencia y tan solo el 10% son clientes nuevos.

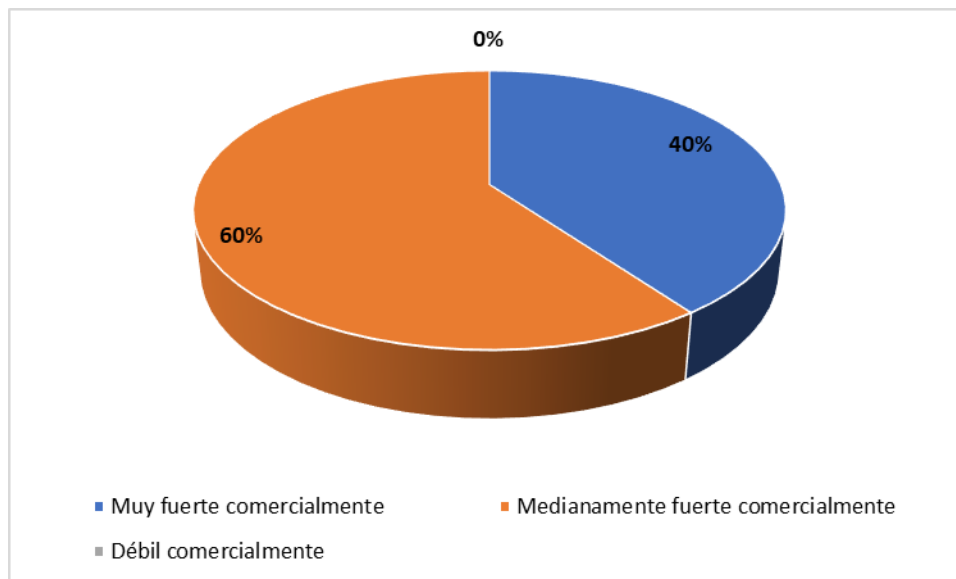


Figura 14. INSUPAN SAN JUAN comercialmente

Se indagó también respecto de la percepción de los clientes sobre INSUPAN SAN JUAN y su postura en el mercado, indicando los resultados que, para el 60% de sus clientes recurrentes, es una empresa medianamente fuerte en el mercado, y para un 40% restante, que esta empresa es muy fuerte comercialmente; estas respuestas muestran un margen sobre el que se debe trabajar para que la empresa sea más fuerte frente a sus competidores y así sus clientes cambien esta percepción que muestra a INSUPAN SAN JUAN con inseguridad en su impacto comercial.

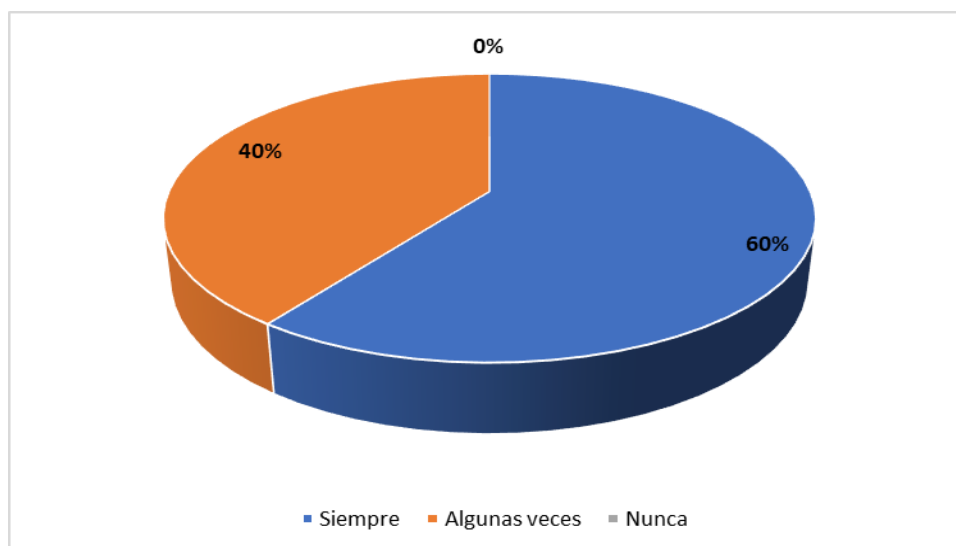


Figura 15. Frecuencia de compras efectivas en INSUPAN SAN JUAN

Ante la pregunta ¿con qué frecuencia encuentra en INSUPAN SAN JUAN los insumos que necesita?, sus clientes manifiestan que siempre con un 60% y que algunas veces con un 40%; estos resultados muestran que en esta empresa, los clientes cuentan con oferta adecuada a sus necesidades, evidenciando implícitamente que su stock de inventarios está conforme a los niveles de ventas que realiza, puesto que, sus clientes encuentran solución a sus necesidades según encuesta realizada.

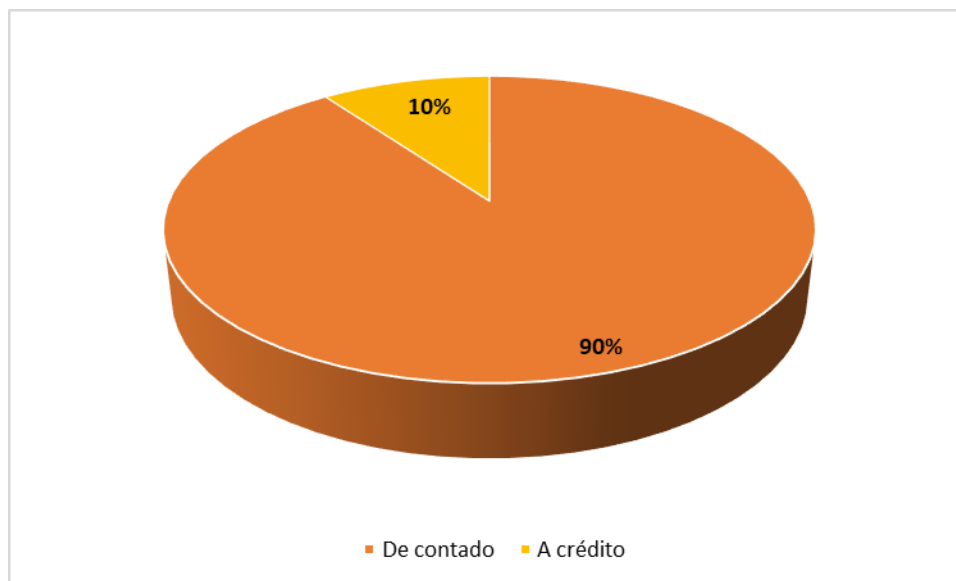


Figura 16. Forma de pago a INSUPAN SAN JUAN

El 90% de los clientes de INSUPAN SAN JUAN, realizan sus compras de insumos de productos para panadería y pastelería con pago de contado, permitiendo con ello, que la empresa, cuente con ingresos al momento de realizar sus ventas, pues el margen de clientes con los que maneja créditos, es reducido; esto dado que la base de datos con que cuenta INSUPAN SAN JUAN es de 89 clientes, (resaltando que este es el número de clientes según el registro de la empresa, pero que además, realiza ventas a clientes varios de quienes no tiene registro), y la cantidad total de clientes es superior, y estos no residen en su totalidad en la ciudad de Pasto, sino que, viajan desde pueblos cercanos a realizar sus compras a esta ciudad, y que la ubicación física del almacén INSUPAN SAN

JUAN es estratégica por encontrarse muy cerca del sector de mercado y donde se ubican empresas de ventas tanto al mayor como al detal.

El manejo de las ventas al contado es una ventaja para INSUPAN SAN JUAN, porque evita costos y gastos asociados a la recuperación de cartera, que pueden generar incluso problemas de capital de trabajo en esta empresa; y dado que se trata de una empresa de comercio al por menor, es importante mantener este sistema de ventas al contado.

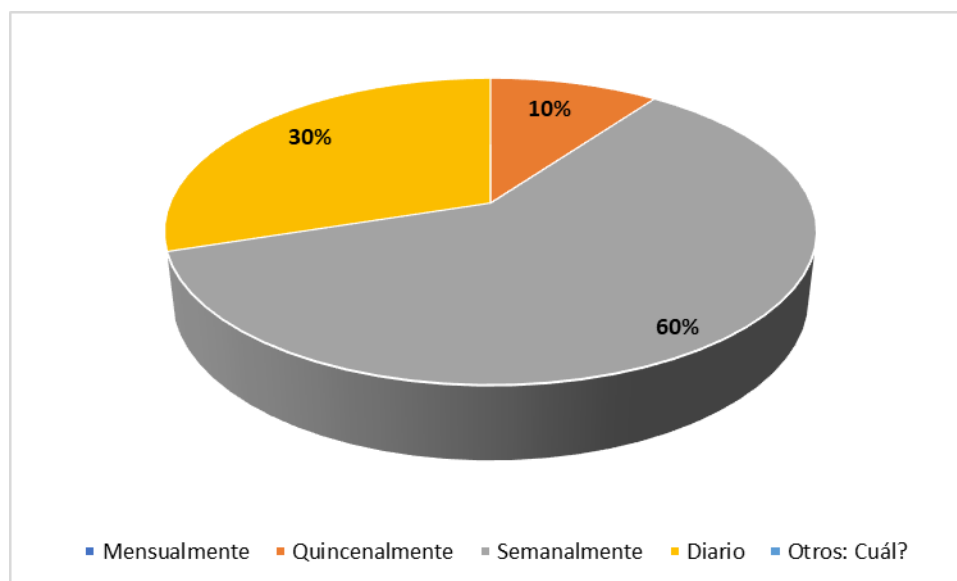


Figura 17. Frecuencia de compras en INSUPAN SAN JUAN

Finalmente, se indagó a los clientes, cuál es la frecuencia en que realizan sus compras en INSUPAN SAN JUAN, resultados que sostienen que los clientes regresan a la empresa una vez por semana para un 60%, y para un 30% restante, estas compras se realizan con una frecuencia de una vez por día, estas respuestas son acordes a los resultados de interrogantes anteriores, donde es posible reafirmar que los clientes de INSUPAN SAN JUAN, visitan el lugar por su ubicación estratégica, por su facilidad de comprar en un lugar cercano a terminal de transportes y al mercado, por ello lo visitan una vez cada semana y aquellos clientes de la ciudad, realizan sus compras para la necesidad del día, siendo esta una venta al detal.

Adicionalmente, para una mejor comprensión de estos resultados, es necesario mencionar que como proveedor de insumos para panadería o pastelería, INSUPAN SAN JUAN, es directo por cuanto atiende él mismo las necesidades de sus compradores de tipo minorista por ser un proveedor que oferta una amplia variedad de productos de muy diferentes orígenes que permiten al consumidor final elegir su compra¹.

4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz EFE, o matriz de evaluación de factores externos, permite conocer aquellos elementos externos que no son controlados por la empresa INSUPAN SAN JUAN, pero son elementos que están presentes en el entorno en que la empresa se desempeña y por esta razón permean su labor económica como comercializadora de insumos de productos de panadería, algunos de ellos como oportunidades que la empresa puede aprovechar para su mejora o pueden ser amenazas que pueden evitarse en algún grado cuando se analizan.

Para la construcción de esta matriz, se asignaron un total de ocho factores críticos tanto para oportunidades como para amenazas del medio externo, para un total de 16 factores externos evaluados; a estos factores se les asignó un peso entre 0,01 y 0,09 y una calificación que para el caso de las oportunidades está entre 3 y 4 (significando 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor), y cuyo producto es el valor ponderado sobre el cual se realizó una interpretación que se presenta en la tabla que se presenta enseguida:

¹LARGO, Jhoan. Caracterización de los procesos de aprovisionamiento en Mipymes del sector panificador en la localidad de Fontibón en Bogotá. (2019). Bogotá: Recuperado de: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/955/LargoOssa-JhoanStiven-2019.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Posibilidades de expansión en la zona	0,06	3	0,18
Crecimiento del sector comercio de insumos para panadería	0,06	4	0,24
Facilidad para la distribución	0,07	3	0,21
Incremento de clientes	0,07	3	0,21
Ubicación geográfica estratégica - zona de frontera	0,08	4	0,32
Posibilidad de compra a diversos proveedores	0,08	3	0,24
Existencia de empresas que comercializan productos complementarios cercanas	0,07	4	0,28
Relaciones comerciales fidelizadas	0,05	4	0,2
Subtotal	0,54		1,88
Amenazas			
Competencia amplia	0,07	1	0,07
Demanda de productos sustitutos	0,08	2	0,16
Tasas de interés altas para financiamiento	0,05	2	0,1
Cambio de preferencias de clientes	0,07	2	0,14
Entrada de nuevos competidores	0,06	1	0,06
Fluctuación constante de precios	0,04	2	0,08
Menor llegada de insumos para la venta desde el interior del país, por cierre de vías	0,03	1	0,03
Inseguridad en la zona	0,06	2	0,12
Subtotal	0,46		0,76
Total:	1		2,64

De la tabla anterior, se resalta que de su composición, son las oportunidades del medio externo las que concentran la mayor ponderación con un total de 1,88 de los 2,64 puntos totales; dentro de estas oportunidades y haciendo énfasis en que se trata de aquellos factores que la empresa INSUPAN SAN JUAN puede aprovechar en su beneficio para potenciar el desarrollo de su actividad económica, se desatacan la ubicación geográfica estratégica – zona de frontera con un 0,32 de valor ponderado, este factor es relevante a considerar porque asegura un mercado amplio; y por lo tanto, una mayor concentración

de clientes potenciales locales y extranjeros por estar ubicada en una ciudad que limita a pocas horas con el país del Ecuador y su provincia del Carchi.

Seguido de este factor se encuentra la existencia de empresas que comercializan productos complementarios cercanas, con un 0,28 de valor ponderado, este factor se refiere a que aun cuando INSUPAN SAN JUAN comercializa insumos para panadería, los clientes además, solicitan otros productos para el proceso de transformación de la materia prima, como los moldes para pan y galletería, bandejas para hornear, empaques de cartón para tortas, icopor para bases, entre otros; con un ponderado de 0,24 se encuentran el crecimiento del sector de insumos para panadería y la posibilidad de compra a diversos proveedores, estos factores son considerados como oportunidades porque el crecimiento del sector asegura la continuidad de la empresa en el mercado, mientras que la existencia de varios proveedores garantiza precios de competencia para la adquisición de los productos que comercializa INSUPAN SAN JUAN, además de asegurar la existencia de un stock adecuado para la demanda normal de la empresa.

En menor proporción, entre las oportunidades se encuentran las posibilidades de expansión en la zona, con un 0,18 como valor ponderado, esta oportunidad aun cuando puede ser aprovechada, INSUPAN SAN JUAN, no la ha potencializado, puesto que desarrolla su ejercicio comercial desde un solo local comercial, con un tamaño limitado, esta oportunidad está siendo desaprovechada por la empresa, y puede significarle mejor posicionamiento en el área física donde se localiza.

Por otro lado, en cuanto a las amenazas encontradas en el medio, el valor ponderado totaliza 0,76, siendo menor al ponderado obtenido por las oportunidades; pero que, sigue siendo un valor para considerar para trabajar desde INSUPAN SAN JUAN, porque aun cuando no están bajo el control de la empresa, es posible trabajar para anticiparlas o para reducir los efectos nocivos de estas sobre la empresa.

Dentro de la matriz, entre las amenazas con mayor valor ponderado se encuentran: la demanda de productos sustitutos, puesto que, aun cuando los productos de panadería y

pastelería elaborados en la ciudad son apetecidos, existen también en el mercado alimentos prefabricados o empacados y que sustituyen la compra del pan y pastel, esta amenaza es del 0, 16; seguido se encuentra el factor asociado a los cambios de preferencias de los clientes, justificado en que este cambio es constante y entre otros aspectos está determinado por la publicidad, mercadeo, y por la llegada de nuevos productos; la inseguridad en la zona también amenaza a INSUPAN SAN JUAN por cuanto limita la llegada de clientes, la calidad del servicio de venta y la llegada de producto desde los proveedores.

La amenaza con menor ponderación para INSUPAN SAN JUAN, es la limitación de la llegada de producto desde los proveedores desde el interior del país por motivo de cierre de vías sea por causa de los paros nacionales o por motivos de restricción a consecuencia de la pandemia por la que se atraviesa en la actualidad.

Como se observa, la matriz EFE, permite reconocer los aspectos positivos y negativos provenientes del entorno y que tienen efectos sobre INSUPAN SAN JUAN, el desarrollo e interpretación realizado a los factores que componen esta matriz son el insumo para presentar posteriormente estrategias de mejora o de potencialización de factores de éxito.

4.1.4. Matriz de evaluación de factores externos EFI

La matriz de evaluación de factores externos EFI, a diferencia de la matriz EFE antes expuesta, detalla los factores internos de éxito para la empresa INSUPAN SAN JUAN, en dos partes, inicialmente se encuentran los valores ponderados para las fortalezas, entendiéndose como tales a los factores a favor que la empresa posee para posicionarse en el mercado, y ser competitiva ante otras empresas, el ponderado obtenido para estos factores positivos es de 1,86, de los cuales, el servicio al cliente es la mayor de sus fortalezas con un producto de 0,36, esta ventaja INSUPAN SAN JUAN, es de importancia porque demuestra que la empresa atiende de manera satisfactoria a sus clientes, generando en ellos fidelización y posible crecimiento de clientes.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Precios accesibles	0,08	4	0,32
Reconocimiento de los productos que vende la empresa	0,07	4	0,28
Experiencia en actividad económica	0,05	4	0,20
Calidad del producto que vende la empresa	0,04	4	0,16
Mercado local y nacional	0,05	3	0,15
Stock variado y constante	0,06	3	0,18
Canales de distribución	0,07	3	0,21
Servicio al cliente	0,09	4	0,36
Subtotal	0,51		1,86
Debilidades			
Falta de organización en bodega	0,05	1	0,05
Intermediarios en la distribución de insumos para panadería	0,04	2	0,08
No se lleva un registro sistematizado de clientes recurrentes	0,06	1	0,06
No se llevan a cabo indicadores de rotación de inventario	0,08	1	0,08
No se han generado estrategias a partir de la información de estados financieros	0,06	1	0,06
Falta de liderazgo administrativo	0,1	1	0,10
No cuenta con misión y visión establecidos	0,06	1	0,06
Falta de capacitación al personal	0,04	2	0,08
Subtotal	0,49		0,57
Total:	1		2,43

Como puede observarse en la tabla que antecede, otra de las fortalezas que se destacan son los precios accesibles de los insumos que esta empresa ofrece a sus clientes, promoviendo con ello, la rotación de inventarios, flujo constante de efectivo y su crecimiento de ventas mensuales.

Así mismo, el reconocimiento de las marcas o productos que se venden en INSUPAN SAN JUAN, es una fortaleza que le asegura una constante visita de clientes a su local comercial quienes guían sus compras de insumos para panadería en marcas reconocidas, sin tener que improvisar con marcas nuevas o similares que pueden no tener la misma calidad para la obtención de los productos finales.

Sin embargo, la fortaleza del mercado local y nacional no ha sido muy explotada por INSUPAN SAN JUAN, dado que, sus ventas están concentradas desde un solo punto de venta en un determinado sector comercial desde donde atiende a clientes de la ciudad de Pasto y de sus municipios vecinos, pero, descuida la posibilidad de ampliar su presencia a un mercado nacional, esto porque no realiza compras directamente a la casa matriz para los insumos que ofrece en venta.

Por su parte, las debilidades encontradas en INSUPAN SAN JUAN, ponderan 0,57, siendo el liderazgo administrativo el factor que más deficiencias presenta, esto representado en que el propietario administrador, no tiene un perfil como profesional en administración, realizando su actividad de manera empírica, basándose en datos de ingresos y costos manual, pero no realiza planificación de ventas, y no se evidencia una proyección de la empresa en el largo plazo ya que carece de misión y visión que es otra debilidad que plasma la matriz EFI, otra debilidad que se observó es que en la empresa no se lleva un registro actualizado de los cliente recurrentes a los cuales no se les toma datos personales para su posterior contacto, información relevante para estrategias de promociones y descuentos a clientes fidelizados, por mencionar alguna utilidad, tampoco la empresa lleva indicadores que le permitan conocer la rotación de su inventario, propiciando riesgos de contar con inventarios próximos a vencer o ya vencidos y que no han sido vendidos además, por una falta de organización del almacenamiento en bodega, que también promueve el deterioro de la mercancía, y la mala manipulación el daño de la misma, generando gastos adicionales para la empresa, como la venta a menor precio del costo con fines de recuperar algo de la inversión realizada.

Concluyendo la interpretación de esta matriz, se afirma que los resultados encontrados evidencian que las fortalezas son mayores que las debilidades pero que, se hace necesario que la empresa INSUPAN SAN JUAN, preste importancia a estos factores débiles para reducir sus efectos y por el contrario, potenciar su acción económica y asegurar cada vez más, su posicionamiento en el mercado, siendo esto posible gracias a la identificación de factores realizada y que dados los valores ponderados es posible trabajar en ellos.

4.1.5. Matriz de evaluación del perfil de capacidad interna PCI

Tabla 3. Matriz PCI

MATRIZ PCI								
DIMENSIONES	CAPACIDADES	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad directiva	Liderazgo			X		X		
	Organización empresarial			X		X		
Capacidad financiera	Inversión		X			X		
	Eficiencia y eficacia	X					X	
	Capacidad de endeudamiento	X				X		
Capacidad competitiva	Calidad en servicios de venta	X				X		
	Oferta de los productos	X				X		
	Preferencia de clientes	X				X		
Capacidad infraestructura	Instalaciones		X				X	
	Maquinaria y equipos muebles				X			X

Esta matriz, permite reconocer la capacidad a nivel interno que INSUPAN SAN JUAN presenta, para su construcción se ha hecho uso de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica con recolección de información primaria, se ha establecido un total de cuatro dimensiones que son: la capacidad directiva, la capacidad financiera, la capacidad competitiva y la capacidad en su infraestructura, estas dimensiones se calificaron de acuerdo a si sus capacidades constituyen actualmente una fortaleza o una debilidad para la empresa, y si el impacto de las mismas en las operaciones de INSUPAN SAN JUAN significan un impacto alto, medio o bajo.

Conforme a los resultados de la matriz PCI, entre las cuatro dimensiones analizadas y sus respectivas capacidades se concluye que en el primer caso, la capacidad directiva medida desde el liderazgo y la organización empresarial, estas son debilidades que en INSUPAN SAN JUAN, impactan su quehacer económico, por lo que es una dimensión que debe ser atendida para que pase de ser una debilidad a una fortaleza que conlleve al crecimiento de la empresa bajo una dirección que planea todos los esfuerzos para evitar el desperdicio de recursos en el objetivo de crecimiento y posicionamiento.

La capacidad financiera sin embargo, en sus tres elementos: inversión, eficiencia y eficacia y la capacidad de endeudamiento, muestra fortalezas, con impactos medio para la inversión y alto para las dos restantes, esto permite concluir que INSUPAN SAN JUAN, tiene una capacidad financiera aprovechable según su perfil y que se justifica en que de acuerdo a su estado de situación financiera del año 2019, tiene obligaciones financieras de largo plazo solo con una entidad bancaria y que su respaldo patrimonial excede esta cantidad, proporcionando así una estabilidad financiera con posibilidades de apalancamiento financiero si fuese necesario; la eficiencia y eficacia financiera también se determinó como el uso eficiente de los recursos financieros con que cuenta la empresa y que conforme a su estado de resultados año 2019, existe concordancia en sus cuentas de ingresos y costos, siendo los primeros superiores a los segundos, resultados que corroboran que la empresa INSUPAN SAN JUAN, genera utilidades por el desarrollo de su actividad económica de comercio de insumos para panadería y pastelería.

La tercera dimensión analizada en matriz PCI es la capacidad competitiva, donde se interpretaron: la calidad en los servicios de venta, la oferta de productos y la preferencia de los clientes, siendo los tres elementos, fortalezas altas, con impactos altos, motivo por el que se considera que el fuerte de la empresa es su servicio al cliente y debe ser un punto de partida para garantizar la atracción de clientes y la fidelización de los mismos, que son quienes determinan los ingresos que obtiene la empresa, por su frecuencia en compras y por su recomendación a clientes potenciales.

Finalmente, la matriz PCI, con la que concluye este apartado de diagnóstico, muestra los resultados para la dimensión de infraestructura, donde se analizaron las instalaciones y los equipos o bienes muebles con que cuenta la empresa, destacando que por tratarse de una empresa comercializadora no hace uso de maquinaria para transformación de materias primas, pero si cuenta con espacio para bodega y para almacén, es un espacio reducido pero donde los clientes pueden ingresar y observar los productos que van a comprar, cuenta con vitrinas y exhibidores de productos, además de una caja registradora para el ingreso y salida del efectivo que es el medio de pago que más utilizan sus clientes.

Tras conocer los resultados de las matrices EFE, EFI y PCI, se concluye que en su análisis diagnóstico la empresa INSUPAN SAN JUAN presenta más oportunidades que fortalezas, descritas en el análisis de cada una de las matrices expuestas y que pueden ser trabajadas para así encaminar a la empresa hacia un posicionamiento y crecimiento en el mercado de venta de insumos de productos para panadería, esto es posible cuando se realicen estrategias que promuevan la potencialización de estos factores y reduzcan el efecto de las amenazas del medio exterior y las debilidades encontradas; además de evidenciar las dimensiones establecidas en la matriz de perfil competitivo interno para proyectarlas hacia un horizonte largo donde exista confianza en las fortalezas por la reducción de debilidades; para ello, es muy necesario el compromiso y apoyo del propietario de la empresa y administrador de la misma.

4.2. Análisis de marco competitivo mediante la evaluación de las 5 fuerzas de Porter en la empresa INSUPAN SAN JUAN

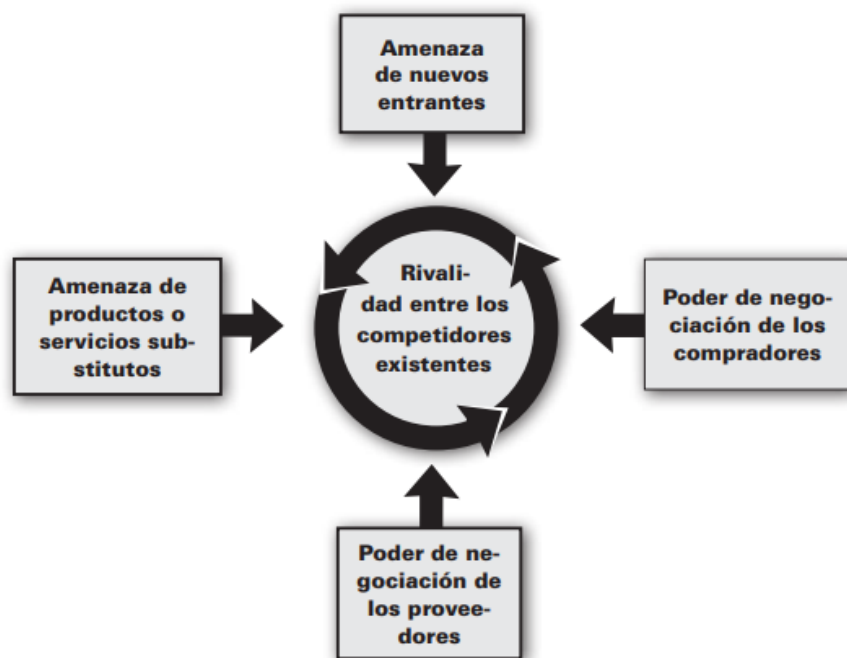


Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo estratégico denominado las Cinco Fuerzas de Porter, analiza desde 5 factores distintos, cómo la empresa actúa en un mercado competitivo del cual no puede desprenderse, puesto que para el autor del modelo, los clientes ejercen poder sobre la empresa, así mismo, la amenaza que significan nuevos competidores, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad competitiva son quienes determinan las estrategias que la empresa debe adoptar para su posicionamiento y crecimiento empresarial, es por esto que se analizaron estos factores en la empresa INSUPAN SAN JUAN, a partir de la recolección de información primaria obtenida tras la entrevista realizada al administrador propietario de esta empresa (ver anexo); encontrando los resultados que se presentan .

4.2.1. Fuerza: Poder de los clientes.

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, para el caso de la

empresa INSUPAN SAN JUAN, esta fuerza fue medida desde los interrogantes: ¿el personal que labora en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación comercial, atención al cliente u otro para mejorar su desempeño laboral?, ¿ha recibido la empresa peticiones, quejas, reclamos o sugerencias de clientes o proveedores?, ¿quiénes son sus principales clientes?, ¿las ventas se realizan de contado o a crédito?; interrogantes que de acuerdo a la percepción del administrador, ofrecen como resultados que, en la empresa INSUPAN SAN JUAN, hace falta capacitación al personal, esto por cuanto no se han organizado tiempos para el desarrollo de capacitaciones, además resalta que el personal no se siente motivado para realizarlas, pero, desde el punto de vista de la administración no se observa planeación para ello ni motivación para liderar el ejercicio de esta práctica tan necesaria para la intermediación entre empresa y cliente; en cuanto a PQRS, el administrador afirma que solo se han recibido sugerencias para mejorar el servicio al cliente, sus clientes, son mayoristas y minoristas como panaderías, pastelerías, restaurantes, heladerías, graneros y trabajadores independientes dedicados a la fabricación de productos relacionados a la panadería y pastelería, con una propensión mayoritaria de ventas al contado con algunas excepciones para clientes antiguos.

Los resultados demuestran que, el poder que ejercen los clientes sobre INSUPAN SAN JUAN, han llevado a que la empresa ofrezca algunas excepciones de ventas a crédito, para mantener las relaciones comerciales de largo plazo con algunos clientes recurrentes, pero, en general, INSUPAN SAN JUAN, es quien determina que las ventas se realizan a crédito, con mayoristas y minoristas, pero, en ocasiones hace uso de estrategias de marketing para motivar las compras por parte de sus clientes.

4.2.2. Fuerza: amenaza de nuevos competidores.

La segunda fuerza de Porter, busca reconocer lo fuerte que son los competidores y cómo se enfrentan ante una misma cuota de mercado, por lo que para la empresa INSUPAN SAN JUAN la llegada de nuevos competidores también es parte del mercado al que se enfrenta; motivo por el cual se indagó al respecto a su administrador, quien manifestó que los nuevos competidores de la misma línea es un factor externo que sí afecta a la

empresa, porque reduce el margen de ventas y provoca cambio de preferencia de clientes, dado que estos sienten bastante motivación por los precios, razón que ha conllevado a que INSUPAN SAN JUAN, incluya como estrategias de ventas, algunas promociones o descuentos por pagos al contado, tampoco desconoce que los nuevos competidores traen consigo innovaciones tanto en imagen corporativa, en stand de exhibiciones modernos, identidad empresarial en el talento humano, uso de software contables y factura electrónica, que representan una desventaja para INSUPAN SAN JUAN y su modelo de ventas tradicional.

La posibilidad de la llegada de nuevos competidores está siempre presente en un mercado donde se enfrentan oferta y demanda y provoca en las empresas que compiten por la misma cuota de clientes que se esmeren por mejorar sus servicios de atención y que los precios sean competitivos dado que los productos que se ofrecen son semejantes, y es donde INSUPAN SAN JUAN, debe prestar atención para no quedar por debajo de estas empresas y en cambio, pueda mantener su ánimo de competencia y así se posicione cada vez más en el mercado donde ya ejerce labores comerciales.

El administrador de INSUPAN SAN JUAN, manifestó entre otros que, existen dos empresas fuertes en el mercado de insumos de productos para panadería y pastelería en el mercado local, estas empresas son DISPROPAN y Distribuidora Galeras, quienes hacen presencia en la zona desde hace varios años y tienen reconocimiento en el mercado, estas empresas comercializan al por menor y también distribuyen a pequeñas empresas que se dedican a la comercialización, distribución y transformación de productos de panadería y pastelería.

4.2.3. Fuerza: poder de los proveedores.

Esta fuerza, Porter la reconoce como la presión que los proveedores pueden ejercer sobre las empresas aumentando sus precios, disminuyendo su calidad o reduciendo la disponibilidad de sus productos, esto sucede cuando hay pocos proveedores en el mercado, como en el caso de INSUPAN SAN JUAN, donde sus principales proveedores son nacionales y limitados, por lo tanto, pueden manipular los precios de mercado, la

oferta de insumos, las condiciones de ventas a diferentes empresas. Ante este escenario, el administrador de la empresa afirmó que algunos de sus proveedores permiten que el pago de facturas se realice con crédito a 30 días, gracias al cumplimiento observado en pagos y al volumen de mercancía manejado; además cuando el pago se realiza de estricto contado, la empresa obtiene descuentos que oscilan entre el 3% y 4% en el valor de la factura de compra, siendo estos beneficios aprovechados por INSUPAN SAN JUAN, siendo observable que las condiciones las imponen los proveedores, tal como lo sugiere Porter.

Al no tener otros canales de compra, INSUPAN SAN JUAN se ve sujeta a las condiciones que proporcionan estas empresas mayoristas o proveedores y cuando se presentan situaciones de recesión de insumos por casos fortuitos como paros nacionales o cierre de vías, la empresa tiene la necesidad de continuar sus compras aun cuando los precios suban por la menor oferta de productos, dado que no puede tener un bajo stock de producto para la venta, ni desabastecer a sus clientes, porque perjudica su imagen y provoca que los clientes busquen surtir su necesidad así compren en la competencia.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Con fines de comprender la amenaza que representan los productos sustitutos, es necesario hacer la salvedad de que estos productos son aquellos bienes susceptibles para consumir en lugar de otros, esto implica que tienen demandas relacionadas entre sí, y el cliente o consumidor puede pasar a sustituir un producto cuando lo estime conveniente; siendo precisamente esta la justificación para considerarlos como una amenaza para las empresas especializadas en la comercialización de cierta línea de productos como es el caso de INSUPAN SAN JUAN y su actividad de comercialización de insumos para panadería y pastelería.

Comprendido el párrafo anterior, esta amenaza fue determinada a partir de la entrevista al administrador de la empresa en estudio, quien sostuvo que en el mercado en que se desenvuelve, existen varias marcas de insumos para panadería y pastelería quienes ofrecen productos como la harina y margarinas de origen vegetal, insumos que pueden

ser sustituidos con facilidad o por ejemplo los endulzantes artificiales que ofrece INSUPAN SAN JUAN, pueden ser reemplazados por frutos secos, razón por la que la empresa maneja diversidad en las marcas de los insumos ofrecidos y varios productos que pueden ser sustitutos entre sí, esto hace que reduzca el efecto de la amenaza de productos comparables en alguna medida y que aunque no tenga el conocimiento técnico de esta amenaza, la haya incluido en su actividad al ofrecer diversidad en su portafolio de insumos para la venta y de marcas, haciendo énfasis en que cada marca ofrece productos con características que difieren una de otra.

4.2.5. Rivalidad competitiva.

La rivalidad competitiva es entendida como el conjunto de acciones y respuestas que se presentan entre empresas que compiten por una cuota en un mismo mercado, o para escalar en la posición de rivalidad y obtener ventajas competitivas en el mercado. Esta fuerza según Porter se obtiene tras el análisis de las cuatro fuerzas anteriores y que ya fueron detalladas y que contextualizando a la forma como la empresa INSUPAN SAN JUAN, se enfrenta a su competencia es:

- Con una experiencia en el mercado de insumos para panadería y pastelería de más de 10 años en el mercado, lo que le proporciona conocimiento de proveedores, clientes y de los insumos requeridos para la panadería y pastelería, así conoce cuanto debe comprar, cuanto debe mantener en bodega para no tener dificultades por inventario obsoleto, qué marcas son las más indicadas para la comercialización, cuáles son las preferencias de los clientes, entre otros.
- Con planes a corto y largo plazo, que a pesar de no estar contemplados como una misión y visión empresarial, se espera que se incrementen las ventas en un 10% al término de un año, y lograr un posicionamiento en el mercado como distribuidora con reconocimiento y que ofrece productos de calidad.
- Mediante el esfuerzo por corregir debilidades que han sido identificadas como por ejemplo la falta de capacitación al personal, mayor eficiencia de recursos humanos y

financieros, el no uso de recurso tecnológico, el desaprovechamiento del comercio electrónico, incrementar el músculo financiero, entre otros.

- Mantener horarios establecidos de atención a clientes, que son favorables tanto para clientes de la ciudad como para clientes viajeros, entre los que se resalta la atención en domingos y festivos.

- Oferta de variedad de insumos, con productos exhibidos y en bodega para evitar el desabastecimiento.

Mientras que su competencia presenta como rasgos sobresalientes que son notables como son la marca registrada, identidad institucional, imagen corporativa, entre otros.

Por las descripciones anteriores, INSUPAN SAN JUAN, debe siempre estar atenta a las señales que el mercado le ofrece en cuanto a cambios en las preferencias de clientes, el cambio de precios, la innovación, la tecnología, el desempeño de sus competidores, los cambios en las condiciones que le presentan los proveedores, la llegada de nuevos competidores al mismo mercado, los cambios en precios y oferta de productos sustitutos y también complementarios, para así, presentar mayor firmeza a la hora de competir en un mercado caracterizado por varios oferentes y por la exigencia de los clientes que son quienes tienen la facultad de elegir entre la diversidad de opciones de empresas comercializadoras de insumos para panadería y pastelería, donde además de la competencia por precios y calidad de los productos, la rivalidad se encuentra en ámbitos de servicio al cliente, tiempos de respuesta, ir más allá de las necesidades observables del cliente, brindar un plus en el servicio de venta, realizar seguimiento post venta, entre otros aspectos.

4.3. Marco competitivo planteado con uso del modelo de cuadro de mando integral BSC para el perfil competitivo interno PCI de la empresa INSUPAN SAN JUAN

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa INSUPAN SAN JUAN, así como consideradas las fuerzas del mercado, se determinó que es necesario establecer estrategias e iniciativas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la empresa, buscando dar cumplimiento a la misión y visión de la misma, a partir del Balanced Score Card BSC, donde se identifican las acciones por objetivos, entre otros factores que incidan en la óptima ejecución del mismo.

El establecimiento de estrategias e iniciativas, son parte de la planificación estratégica, para ello es fundamental conocer la misión y la visión que posee la empresa, para así traducirlas a partir del modelo del BSC o de cuadro de mando, expresándolas a través de la estrategia en objetivos específicos y que involucran a todos los niveles de la empresa, para ello, se establece un sistema de medición para la consecución de los objetivos propuestos detallando cuatro perspectivas que son: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento.

Inicialmente y con base en los resultados de la fase diagnóstica y las percepciones del administrador propietario de INSUPAN SAN JUAN, se definen misión y visión

Empresariales:

- **Misión:** comercializar insumos para panadería y pastelería a través de un servicio personalizado y de excelencia, donde los clientes encuentren variedad de productos de calidad a precios accesibles.

- **Visión:** posicionarse en el sur occidente colombiano como la distribuidora de insumos para panadería y pastelería de preferencia, que atiende y cubre las necesidades del mercado actual con productos de calidad y precios accesibles.

4.3.1. Estrategia de INSUPAN SAN JUAN.

Para la definición de la estrategia de la empresa INSUPAN SAN JUAN necesaria para la consolidación del BSC, se hace fundamental la descripción de los ejes estratégicos que originan los objetivos del BSC.

- **Ejes estratégicos:** La empresa INSUPAN SAN JUAN, desarrolla su objeto comercial en un entorno muy competitivo donde coexisten varias empresas dedicadas a su misma actividad de distribución y comercialización de insumos para panadería y pastelería, donde la llegada de competidores nuevos es una amenaza latente y que por lo tanto su éxito debe basarse en una óptima utilización de sus recursos para lograr una excelente calidad en el servicio de ventas, que actualmente es valorada por el cliente. De acuerdo con lo expresado y con base en la misión definida, la estrategia puede describirse desde dos temas de relevancia para focalizar sus esfuerzos y obtener los resultados esperados a través de un buen control y seguimiento de los mismos.

- **Eje estratégico 1. “Ofrecer un servicio de ventas enfocado a la variedad de productos de la calidad a precios accesibles”.**

El primer gran eje estratégico está relacionado con brindar un excelente servicio al cliente, apoyando este propósito en la variedad y calidad de los insumos para panadería y pastelería ofertados por INSUPAN SAN JUAN.

- **Eje estratégico 2. “Lograr una mayor eficiencia en costos y aumentar el nivel de clientes para aumentar la utilidad por las ventas”.**

Este segundo eje estratégico, nace a partir de la visión propuesta, que indica “posicionarse en el sur occidente colombiano como la distribuidora de insumos para panadería y pastelería de preferencia, que atiende y cubre las necesidades del mercado actual con productos de calidad y precios accesibles”.

- **Objetivos estratégicos:** Con los objetivos estratégicos se describe la estrategia de la empresa ya que facilitan la comunicación, implementación y control. Cada uno de estos objetivos responde a una perspectiva distinta y se sitúan dentro del mapa estratégico de INSUPAN SAN JUAN, como se evidencia posteriormente en la gráfica, donde finalmente se encuentra el primer piso del mapa donde está la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que es la base para el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas del BSC, las cuales son: financiera, clientes, interna y aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva financiera:** las medidas financieras de rendimiento indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora del rendimiento neto. Desde el punto de vista del administrador y propietario de INSUPAN SAN JUAN, su principal meta financiera es el incremento de las ventas y el crecimiento empresarial.

a) Incrementar las ventas: mejorar el margen de ingresos de la operación normal de la empresa INSUPAN SAN JUAN.

b) Crecimiento empresarial: expandir la empresa en términos financieros y tamaño.

- **Perspectiva clientes:** los objetivos para esta perspectiva están directamente relacionados con el cliente o comprador de los insumos que ofrece en venta INSUPAN SAN JUAN, es decir, estos clientes son panaderías, pastelerías, restaurantes, personas del común, entre otros, estableciendo los siguientes objetivos:

a) Mejorar el servicio al cliente: proporcionar un servicio de ventas óptimas en menores tiempos de respuesta para la satisfacción del cliente.

b) Fidelizar y atraer nuevos clientes: fidelizar clientes recurrentes de INSUPAN SAN JUAN y que por el buen servicio y precios accesibles, mantienen relaciones comerciales

a largo plazo, así como a la obtención de nuevos clientes por las bondades de comprar en esta empresa.

- **Perspectiva interna:** los objetivos determinados para los procesos internos son aquellos críticos al momento de cumplir con la promesa de valor hecha a los clientes, su orientación es la eficiencia operativa, con los siguientes objetivos:

a) Reducir tiempos de respuesta en el proceso de ventas: reducir tiempos de respuesta en el proceso de ventas de la empresa, definiendo roles y responsabilidades específicas para cargos diferenciados.

b) Mejorar la utilización de recursos: mejorar la utilización de recursos financieros, físicos, infraestructura, humanos.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** tiene como objetivo lograr la capacitación, motivación y compromiso del equipo de trabajo de INSUPAN SAN JUAN. Por lo que se definen los siguientes objetivos:

a) Aumentar la conciencia estratégica del personal: consiste en que todo el equipo de trabajo obtenga la información real y de manera apropiada sobre el por qué y para qué de la existencia de INSUPAN SAN JUAN.

b) Incrementar la capacitación del personal interno: busca mantener un personal adecuado a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta el número de capacitaciones, sus conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las labores, así como garantizar la retención del personal.

- **Mapa estratégico:** PCI objetivos y estrategias de acuerdo con las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento

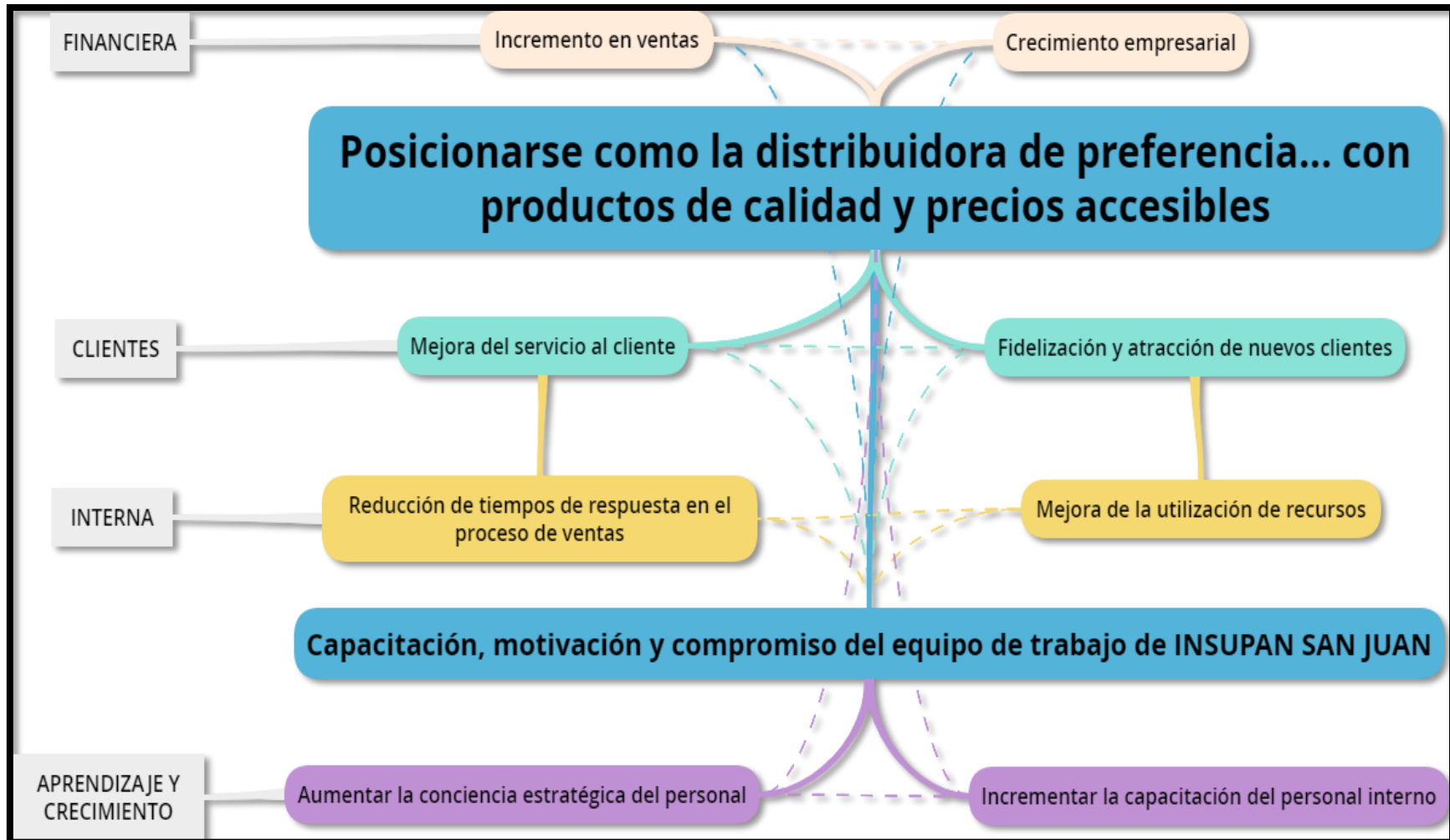


Figura 19. Mapa estratégico de INSUPAN SAN JUAN. Fuente: este estudio

Como se observa en el mapa estratégico, las cuatro dimensiones que analiza el BSC, están interrelacionadas unas con otras, y los objetivos de cada una de ellas, no pueden conseguirse si se descuida otro aspecto, esto a razón de que la estrategia planteada involucra a toda la empresa y a todos sus niveles, es decir, se identifica a la empresa como un todo, donde sus distintas áreas son eslabones de una sola unidad, que refleja el cumplimiento de sus objetivos cuando se enfrenta al mercado competitivo y cuando está en frente de sus clientes quienes la preferirán o no.

- Medición de la estrategia: Además de la determinación de los objetivos a alcanzar por cada una de las dimensiones que plantea el modelo BSC, es necesario reconocer que para evidenciar el grado de cumplimiento de esos, es preciso definir niveles de cumplimiento en un periodo de 5 años, y estos se denominan indicadores, que son diferentes para cada uno de los objetivos propuestos.

- Indicadores Perspectiva financiera

Objetivo 1: incremento en ventas

Valor de las ventas mensuales: este indicador busca medir el incremento de los ingresos por motivo de ventas en la operación normal de INSUPAN SAN JUAN.

Meta: incremento en las ventas en un margen de 20% anualmente durante 5 años.

Objetivo 2: crecimiento empresarial

Flujo de caja: con este indicador se mide el valor actual de la empresa

Meta: incrementar el flujo de caja en un periodo de 5 años en un 8% para los 2 primeros años, de 10% para el año 3 y finalmente de 12% para los años 4 y 5.

- Indicadores Perspectiva clientes

Objetivo 3: Mejora en el servicio al cliente

Encuesta de satisfacción: permite conocer la percepción del cliente sobre la atención prestada en su proceso de compra.

Meta: aceptación inicial de 70% e incrementarse en 20% adicionales en el primer año, siendo un porcentaje de 90% para los años 2 a 5.

Objetivo 4: Fidelización y atracción de nuevos clientes

Seguimiento postventa: para conocer el número de clientes recurrentes e invitarlos a comprar con mayor frecuencia.

Meta: incrementar el número de clientes recurrentes en 20% anual.

- Indicadores Perspectiva interna

Objetivo 5: Reducción de tiempos de respuesta en el proceso de ventas

Orden de compra: se busca reducir el tiempo que tarda una compra en hacerse efectiva desde que el cliente llega a INSUPAN SAN JUAN hasta que se entrega el total de su compra.

Meta: Disminuir el tiempo de compra por cliente de un promedio de 15 minutos por compra, a 10 minutos para el primer año y a 5 minutos en cada año siguiente, durante 5 años.

Objetivo 6: Mejorar la utilización de recursos

Productividad por trabajador: para reducir tiempos de ocio entre los colaboradores e incrementar las ventas

Meta: aumentar la productividad en ventas por trabajador de promedio de 10 clientes diarios a 16 por día durante los próximos dos años y a 18 para los últimos 3 años proyectados.

Costos: se espera disminuir los costos asociados con reposición de equipos o bienes muebles, en gastos administrativos y otros en un promedio anual de 3% para los próximos 5 años.

- Indicadores Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se definen los siguientes objetivos:

Objetivo 7: Aumentar la conciencia estratégica del personal

Encuesta de conocimiento estratégico: permite conocer el grado de conocimiento que los colaboradores tienen sobre la estrategia de INSUPAN SAN JUAN.

Meta: ampliar el grado de conocimiento de metas estratégicas partiendo de un estimado de 20% de conocimiento entre los colaboradores hacia un incremento al 40% al primer año, al 80% para los años 2, 3 y 4 y para el año 5 a un 100%.

Objetivo 8: Incrementar la capacitación del personal interno

Capacitaciones: con fines de aumentar el conocimiento en temas de servicio al cliente, venta y post venta, seguridad y salud en el trabajo.

Meta: realizar capacitación trimestral con colaboradores de INSUPAN SAN JUAN, no se tiene un punto de referencia así que, se inicia con un 0% en capacitaciones y se espera cumplir con una capacitación cada tres meses para un total de 4 capacitaciones por año durante los siguiente 5 años.

Con la determinación de los anteriores objetivos e indicadores correspondientes, en seguida se presenta un cuadro balanceado para cuatro perspectivas y que se muestra a continuación.

Tabla 4. Cuadro balanceado por perspectiva INSUPAN SAN JUAN

Perspectiva financiera								
Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta					Unidad de medida
			1	2	3	4	5	
Incremento en ventas	Valor de ventas	anual	4%	4%	4%	4%	4%	porcentaje
Crecimiento empresarial	Flujo de caja	anual	8%	8%	10%	12%	12%	porcentaje

Perspectiva clientes								
Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta					Unidad de medida
			1	2	3	4	5	
Mejora del servicio al cliente	Encuesta de satisfacción	Anual	70%	90%	90%	90%	90%	porcentaje
Fidelizar y atraer nuevos clientes	Seguimiento post venta	Anual	20%	20%	20%	20%	20%	porcentaje

Perspectiva interna								
Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta					Unidad de medida
			1	2	3	4	5	
Reducir el tiempo de respuesta en ventas	Orden de compra	anual	10 min	5 min	5 min	5 min	5 min	minutos
Mejorar la utilización de recursos	Productividad por trabajador	anual	16	16	18	18	18	# clientes
	Costos	Anual	3%	3%	3%	3%	3%	porcentaje

Perspectiva aprendizaje y crecimiento								
Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta					Unidad de medida
			1	2	3	4	5	
Aumentar la conciencia estratégica del personal	Encuesta de conocimiento estratégico	Anual	40%	80%	80%	80%	100%	porcentaje
Incrementar la capacitación del personal	Capacitaciones	Anual	4	4	4	4	4	# capacitaciones

La tabla anterior, como se pudo observar, concentra el balance de las cuatro perspectivas que analiza en Balanced Score Card BSC, detallando los objetivos establecidos para cada una de las perspectivas financiera, clientes, interna y aprendizaje y crecimiento para un horizonte de cinco años.

La propuesta planteada, concentra entonces, indicadores y metas, para activar cada perspectiva, que conforme al BSC, es necesaria para que la empresa INSUPAN SAN JUAN, de acuerdo con las características encontradas en su fase diagnóstica y análisis de las cinco fuerzas de Porter, potencialice sus fortalezas, reduzca sus debilidades y aproveche del entorno las ventajas que este le brinda para así fortalecer su presencia en el mercado de comercialización de insumos para panadería y pastelería.

Esto significa que INSUPAN SAN JUAN, requiere involucrar un proceso de estructuración administrativa conforme a su tamaño y a sus objetivos misionales, para este propósito se hace fundamental el apoyo de su propietario quien es además el administrador de la empresa por cuanto es quien toma las decisiones, quien conoce a fondo la empresa y quien determina si la propuesta puede considerarse para su implementación y posterior evaluación, considerando en todo caso que, se sustenta en el modelo de cuadro de mando o BSC y que para su definición se realizó un proceso de investigación no solo desde el punto de vista interno, sino que se incluyó a los clientes para así conocer sus perspectivas sobre INSUPAN SAN JUAN y de estos puntos de vista construir un balance interno y externo que se articuló con un análisis de los factores competitivos a partir de la inclusión del modelo de las cinco fuerzas de Porter; esto significa que toda la propuesta presentada y que finaliza con la exposición del BSC anteriormente descrito, se encuentra fundamentada teóricamente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La empresa INSUPAN SAN JUAN dedicada a la comercialización de insumos para panadería y pastelería, presenta algunos aspectos a considerarse para que se consolide en el mercado; por ello, se procede a describir las conclusiones encontradas tras el proceso de análisis realizado y presentado en este documento.

Se concluye que, en INSUPAN SAN JUAN no se encontraron establecidas la misión y visión, motivo que conlleva a que sus colaboradores desconozcan el porqué y el para qué la empresa fue creada y cuáles son sus metas a corto y a largo plazo en un mercado competitivo.

Se concluye además, que una vez realizado el análisis de entorno a partir de la construcción de la matriz EFE, la empresa INSUPAN SAN JUAN cuenta con oportunidades provenientes del medio externo y que pueden ser aprovechadas por la empresa para sus fines de crecimiento y consolidación en el mercado, entre estas se encontraron: la ubicación geográfica estratégica, la facilidad de encontrar productos complementarios en la zona, el crecimiento del sector, entre otros. Oportunidades que se encuentran en el entorno cercano de la empresa y que aun cuando no son de su control, pueden significar ventajas frente a sus competidores.

Así mismo, la matriz EFE describe los aspectos del medio externo y que afectan el objeto misional de INSUPAN SAN JUAN denominados amenazas y que deben afrontarse antes que ignorarse para reducir sus efectos negativos en la empresa, entre ellas está el cambio de preferencias de los clientes, la inseguridad en la zona, la demanda de productos sustitutos, por mencionar algunas.

Se deduce también que, en la fase diagnóstica y de acuerdo con los resultados de la matriz EFI de la empresa INSUPAN SAN JUAN, son mayores sus fortalezas que sus debilidades, resaltando de ellas el servicio al cliente, los precios accesibles que maneja para sus clientes y el reconocimiento de las marcas de los insumos que comercializa, con lo que se asevera que esta empresa tiene una motivación hacia el cliente en su quehacer misional.

Así mismo en la matriz EFI, que describe las debilidades de la empresa, se han expuesto entre otras que hace falta liderazgo desde la administración, que el personal no ha recibido capacitaciones, no se llevan indicadores de rotación de inventarios, que existen clientes que son intermediarios y que revenden los insumos a un precio mayor. Aspectos como estos, muestran a INSUPAN SAN JUAN como una distribuidora con falencias que requieren atención y que pueden ser superadas con una intervención administrativa.

Por otra parte, para complementar el diagnóstico de INSUPAN SAN JUAN, se elaboró la matriz de perfil competitivo interno PCI, de la cual se concluye que en la empresa de las diez capacidades concentradas en cuatro dimensiones, siete de ellas, son fortalezas para la empresa con un impacto alto para cinco de ellas y medio para las 2 restantes, esto indica que la empresa tiene potencial competitivo y que solo hace falta es potencializarlo para que se destaque entre sus competidores manteniéndose en el mismo mercado de insumos para panadería y pastelería.

La fase diagnóstica de INSUPAN SAN JUAN, permite concluir que la empresa cuenta con mayores puntos a favor frente a aquellos que la afectan, siendo estos aprovechables desde la administración y la planeación estratégica para posicionarla en el mercado como una comercializadora líder del sector, manteniendo su actividad comercial y su quehacer operativo.

Continuando, el análisis desarrollado permite deducir que al aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter con fines de conocer su entorno competitivo y cómo INSUPAN SAN JUAN se enfrenta a esta competencia, la empresa evidencia solidez para hacer frente a sus competidores, a sus clientes, a sus proveedores, productos sustitutos, pero, requiere robustecer su capacidad competitiva desde estrategias administrativas como pilar de organización y control de la empresa.

Se concluye entonces, que el modelo Balanced Score Card o de cuadro de mando, permite a la empresa INSUPAN SAN JUAN generar una estrategia que al ser implementada permite que esta empresa se consolide en el mercado, que haga frente a cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, interna y aprendizaje y crecimiento. A partir de las cuales, puede encontrar resultados integrales que le favorezcan en su finalidad de tener reconocimiento y posicionamiento en el mercado y de asegurar su permanencia en operaciones a largo plazo.

Para la consolidación del BSC, se hizo necesario en primer lugar la determinación de misión y visión empresariales para a partir de esta estructura identificar la mejor estrategia y objetivos para que cada una de las cuatro perspectivas se potencialice en pro del bienestar de INSUPAN SAN JUAN.

5.2. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la administración de INSUPAN SAN JUAN, realizar lectura de este documento de investigación para que con este insumo, tenga sustento de los factores que la empresa puede potencializar para su crecimiento y cuáles son los que en cambio, limitan este propósito.

Se recomienda a la administración de la empresa que realice una revisión al diagnóstico estratégico conseguido por este estudio para que a detalle conozca los

pormenores que conllevan a considerar a INSUPAN SAN JUAN como una empresa potencialmente fuerte y con claras perspectivas de ser líder comercialmente.

Se aconseja al administrador de INSUPAN SAN JUAN, que tenga en cuenta aspectos externos a la misma empresa en su quehacer misional para que así reduzca efectos adversos provenientes del medio externo y que pueden reducirse mediante la planeación estratégica.

Se recomienda además, que se implemente el cuadro de mando propuesto y que sea evaluado para que los resultados esperados empiecen a generar motivación, posibilidades claras de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Se aconseja al equipo de colaboradores que si es implementada la propuesta expuesta que participen de las capacitaciones a desarrollarse con el mejor ánimo y deseo de superación y con la convicción de comprender que si a INSUPAN SAN JUAN le va bien, estos resultados también se verán reflejados en bienestar para sus colaboradores.

Se sugiere al equipo colaborador de INSUPAN SAN JUAN, apoyar el proceso de planeación estratégica y realizar los cambios o sugerencias planteadas considerando siempre que son para beneficio de la empresa de la cual forman parte y deben sentirse identificados con este propósito.

Se recomienda a la Academia, fortalecer procesos de pasantía como el evidenciado para que así, los estudiantes de pregrado sean promotores de cambios que se traduzcan en desarrollo regional, al promover el crecimiento empresarial, que va de la mano con la generación de nuevos empleos y de contribuciones que se reinvierten en proyectos sociales en beneficio de toda la comunidad.

Se aconseja a estudiantes de administración de empresas, tomar este estudio como referente de consulta para posteriores investigaciones respecto del tema de la planeación estratégica articulada con modelos administrativos como el BSC, que aportan posibilidades de mejora a las mipymes de la región y del país a ser cada vez más competitivas y auto sostenibles en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aimesgn. (2013). El modelo de William Newman. *Club de ensayos*, 2. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/EL-MODELO-DE-WILLIAM-NEWMAN/1145754.html>
- Barajas, D. (2017). Diagnóstico estratégico de la empresa Incollano SAS. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 56. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7112/TEPRO_BarajasGutierrezDeisyJohana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 95. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71398835.pdf>
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 50-55. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Castillo, K., & Hernández, E. (2018). Planificación Estratégica: Matrices de análisis estratégica en la toma de decisiones. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones* (tercera edición ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1612918902&
- Chiquiza, J. (4 de Agosto de 2017). Renovación del producto, entre los desafíos de la industria panadera. *Diario La República*. Obtenido de larepublica.co/empresas/en-colombia-98-de-la-poblacion-come-pan-2533609
- Congreso de la República. (2000). Ley 590 de 2000.
- Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 57 de 1887. *Colombiano, C. C.*
- DANE. (2019). PIB por departamento. *DANE Información para todos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- De Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. *Leyer*. Obtenido de <https://200.13.232.188/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Publicaciones/Documentos/P LAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL%201/Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20de%20Colombia.pdf>

- Florez, M., & Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 13. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Gehisy. (6 de Noviembre de 2016). Herramientas para análisis de contexto MEFI y MEFE. *Aprendiendo calidad*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. *Ediciones Diaz de Santos*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=aBe1efaFue&sig=RwT2rBEDHiBjuQTMiqZHT6SppYs#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Hernández, E., Hernández, N., & Vargas, P. (2020). Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 76. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020_modelo_gestion_estrategica.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. *Vol. 3*.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. *Universidad de Chile*, 10. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36861655/_PD__Documentos_-_5_fuerzas_de_porter.pdf?1425517027=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_5_Fuerzas_de_Porter_Las_5_Fuerzas_de.pdf&Expires=1612919411&Signature=eZymHBoLC1y8lN1ogjdzwQPIDK3oW8
- Kaiten, J. (2017). Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones. *DSPACE*, 5. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1087>
- Lema, J., & Lema, F. (2018). Factores determinantes en la planeación estratégica. *Universidad Tecnica de Cotopaxi*, 15. Obtenido de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/53/54>
- Lombana, J., Molina, A., Muñoz, A., & Muñoz, J. (2016). la industria de la comunicación gráfica en Barranquilla, Colombia: análisis sectorial desde el enfoque de las cinco fuerzas competitivas. *Clío América*, 73-89.
- López, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica* (Vol. 2). Zapopan, Jalisco, México: EconoQuantum.
- López, J. (s.f.). Análisis de matriz DOFA. *Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana FUNIBER*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actualizado.pdf?1396036866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATICOS.pdf&Expires=1612803978&Signature=LW43CuNt52t-DM4UmDq8U6GeA2Y8c7bTlf91pf

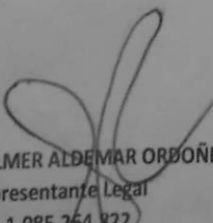
- Mañez, R. (s.f.). Qué es la matriz BCG y para qué sirve. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Mejias, B., & Osorio, L. (2009). Objetivos organizacionales vs sistemas de compensacion. *Universidad Católica Andrés Bello*, 146. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7082.pdf>
- Miranda, D. (2018). Planeación estratégica para la generacion de valor económico agregado. *Universidad San Marcos*, 235. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9389>
- Montenegro, A. (22 de Octubre de 2019). Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales. *La Barra*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>
- Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en investigación cualitativa. *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Muñoz, G. (2020). Propuesta de un plan estratégico para la creación de una empresa panificadora a partir de harina de quinua en San Juan de Pasto – Nariño. *Universidad Santo Tomás*, 187. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29200/2020GLORIAMU%C3%91OZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Observatorio económico Cámara de Comercio. (2020). Informe de coyuntura económica. *Cámara de comercio de Pasto*, 101. Obtenido de <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2021/01/INFORME-DE-COYUNTURA-ECONOMICA-2020.pdf>
- Oficina de Estudios Económicos. (2019). Información perfiles económicos departamentales. *MIntic*, 40. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>
- Plata, C. (2017). La adminsitración y el proceso administrativo. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 121. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Portilla, L., & Timaná, A. (2016). Formulacion del plan estratégico de la cooperativa multiactiva de trabajadores de Emsanar COOEMSSANAR periodo 2017 - 2019. *Universidad del Valle*, 211. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11451/CB-0574777.pdf?sequence=1>

- RAE. (s.f.). *Empresa*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/empresa>
- Sarralde, R. (2019). Plan estratégico par la empresa Aliños la Garza de la ciudad de Pasto, periodo 2019- 2024. *Universidad Nacional abierta y a distancia*, 100. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/34247/rasarraldea.pdf?sequence=1>
- Sectorial. (2016). Informe sector industria panificadora. *einforma*, 17. Obtenido de https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf
- Sectorial. (31 de Julio de 2020). La transformación de las panaderías de barrio. *Sectorial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/342853-la-transformaci%C3%B3n-de-las-panader%C3%ADas-de-barrio>
- Velasco, A., & Timaná, L. (2018). Diseño de un plan estratégico en la empresa Brostermanía de la ciudad de Pasto para el año 2018. *Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 20. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/8445/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zapata, W. (2019). Elaboración de productos de panadería para Medellín. *Empresarismo*, 42. Obtenido de https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Productos-de-Panadera_Repostera-y-Galletera.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Estado de resultados INSUPAN SAN JUAN, año 2020

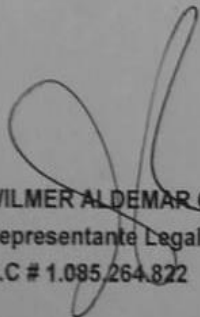
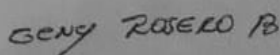
PRODUCTOS INSUPAN SAN JUAN		
WILMER ALDEMAR ORDOÑEZ GOMEZ		
NIT 1.085.264.822-0		
ESTADO DE RESULTADOS		
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2020		
INGRESOS OPERACIONALES		302.447.250
Ingresos por Actividades Ordinarias	302.447.250	
De isumos de Panaderia		
Costo de Ventas		246.609.150
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		55.838.100
GASTOS OPERACIONALES		25.250.000
De Administracion	21.000.000	
De Ventas	4.250.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		30.588.100
GASTOS NO OPERACIONALES		2.870.000
Gastos bancarios		
Arrendamiento Leasing	900.000	
Intereses	1.970.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		27.718.100
Impuesto de renta y complementarios		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>27.718.100</u>


WILMER ALDEMAR ORDOÑEZ GOMEZ
Representante Legal
C.C. 1.085.264.822

GENY ROSERO B.
GENY ROSERO BETANCUR
CONTADOR PUBLICO
TP 79266-T

Anexo 2. Estado de resultados INSUPAN SAN JUAN, año 2019

PRODUCTOS INSUPAN SAN JUAN WILMER ALDEMAR ORDOÑEZ GOMEZ NIT 1.085.264.822-0 ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2019		
INGRESOS OPERACIONALES		345.654.000
Ingresos por Actividades Ordinarias	345.654.000	
De Insumos de Panaderia		
Costo de ventas		274.157.200
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		71.496.800
GASTOS OPERACIONALES		23.224.300
De administración	19.504.300	
De ventas	3.720.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		48.272.500
GASTOS NO OPERACIONALES		3.541.000
Gastos bancarios	867.000	
Arrendamiento Leasing		
Intereses	2.674.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		44.731.500
Impuesto de renta y complementarios		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		44.731.500

 WILMER ALDEMAR ORDOÑEZ GOMEZ Representante Legal C.C # 1.085.264.822	 GENY ROSERO BETANCUR CONTADOR PUBLICO TP 79266-T
--	---

Anexo 3. Formato de encuesta a clientes

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTUDIANTE: EMILSEN MARIBEL ORDOÑEZ GÓMEZ

FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES

El siguiente cuestionario de encuesta, se realiza con el único propósito de obtener información primaria útil para el desarrollo del proceso investigativo correspondiente a trabajo de grado en modalidad Pasantía, con el siguiente objetivo de estudio:

Objetivo: Proponer un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto, año 2021.

Por favor responder a los siguientes interrogantes de forma libre y anónima.

CUESTIONARIO

Marque con una X la respuesta que considere adecuada.

1.	¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa comercial Insupan San Juan?	
	Por publicidad de la empresa	
	Por referencia de otras empresas	
	Búsqueda personal	

2.	¿Hace cuánto tiempo mantiene una relación comercial con Insupan San Juan?	
	más de 5 años	
	entre 2 y 4 años	
	entre 0 y 2 años	

3.	Considera a Insupan San Juan una empresa:	
	Muy fuerte comercialmente	
	Medianamente fuerte comercialmente	
	Débil comercialmente	
4.	Con qué frecuencia en Insupan San Juan encuentra los insumos que necesita:	
	Siempre	
	Algunas veces	
	Nunca	
5.	¿Cómo realiza sus compras con Insupan San Juan?	
	De contado	
	A crédito	
6.	¿Con qué frecuencia realiza compras en Insupan San Juan?	
	Mensualmente	
	Quincenalmente	
	Semanalmente	
	Diario	
	Otros: Cuál?	

Gracias por su colaboración.

Anexo 4. Formato entrevista a administrador

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESTUDIANTE: EMILSEN MARIBEL ORDOÑEZ GÓMEZ

FORMATO DE ENTREVISTA A ADMINSTRADOR

El siguiente formato de entrevista, se realiza con el único propósito de obtener información primaria útil para el desarrollo del proceso investigativo correspondiente a trabajo de grado en modalidad Pasantía, con el siguiente objetivo de estudio:

Objetivo: Proponer un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado de la empresa INSUPAN SAN JUAN, en la ciudad de Pasto, año 2021.

Nombre de entrevistado:

Cargo en la empresa:

Por favor responder a los siguientes interrogantes de forma libre.

- 1 ¿Hace cuánto tiempo la empresa se dedica al comercio de insumos para panadería?

- 2 ¿Cuáles son los planes a corto y a largo plazo de Insupan San Juan?

- 3 ¿Cree usted que se hace un uso óptimo de capacidades y recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros e intangibles para alcanzar los objetivos empresariales?

- 4 ¿Qué factores externos pueden aprovecharse para el fortalecimiento empresarial de Insupan San Juan?

- 5 ¿Qué factores externos afectan a Insupan San Juan?

- 6 ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa?

- 7 ¿Qué aspectos deben mejorarse en la actividad comercial de Insupan San Juan?

- 8 ¿El personal que labora en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación comercial, atención al cliente, u otro, para mejorar su desempeño laboral?
- 9 ¿Ha recibido la empresa, peticiones, quejas, reclamos o sugerencias de clientes o proveedores?
- 10 9. ¿Sus proveedores principales son nacionales o regionales?
- 11 Maneja crédito con sus proveedores o realiza las compras de contado, si su respuesta es positiva, por favor indique el tiempo de pago del crédito y si maneja algún descuento condicionado.
- 12 ¿Maneja exclusividad de marcas de un mismo producto?

- 13 ¿Quiénes son sus principales clientes?
- 14 ¿Las ventas usted las realiza de contado o a crédito?, si es a crédito, por favor conteste ¿de cuánto tiempo es el crédito a clientes?
- 15 ¿Qué cantidad promedio de clientes maneja usted en el mes?
- 16 ¿Sus clientes buscan insumos de panadería de marcas o precios distintos a los que usted ofrece para la venta?
- 17 ¿Las ventas que se realizan son por mayor o al detal?

- 18 ¿Cómo se determina el margen de utilidad de los productos que comercializa la empresa?
- 19 2. ¿Según su percepción, cuántos comercializadores de insumos para panadería como Insupan San Juan hay en la ciudad de Pasto, mencione dos de ellos?
- 20 ¿Qué estrategias comerciales se han implementado para que la empresa obtenga mayores ventas?

Gracias por su colaboración.