

INGRESO AL MERCADO COLOMBIANO DE COMPAÑIAS INTERNACIONALES
DEL SECTOR ALIMENTOS

“BIMBO VRS MAMI PAN”

ANA MARÍA GUTIÉRREZ

MATEO CHAMORRO

PROYECTO DE GRADO II

PROFESORA:

ORIETHA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, COLOMBIA

2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	5
VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION.....	5
3. DELIMITACION.....	6
4. OBJETIVOS.....	6
6. MARCO DE REFERENCIA.....	7
6.1 Marco Conceptual	7
6.2 Marco teórico.....	8
7. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	10
7.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	10
7.1.1 COMPETITIVIDAD.....	10
7.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	11
7.1.2 LA COMPETENCIA	12
7.1.3 MODELOS DE COMPETIVIDAD EMPRESARIAL	13
7.1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS.....	14
7.1.5 LA COMPETTIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	14
7.1.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (DECISIONES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA).....	15
CLASIFICACIÓN PRÁCTICA DENTRO DEL SECTOR	16
9) PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS (BIMBO Y MAMIPAN).	17
9.1) REFERENCIA HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS:	17
9.1.2) PRODUCTOS.....	23
2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	30
Posicionamiento:	30
9.1.3) FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	32
9.1.4) ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS.....	32
9.2) AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR PANIFICADOR.....	33

9.2.2) ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING).....	37
9.2.3) LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR “BIMBO VRS MAMIPAN”.....	41
9.2.3.2 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	41
9.2.3.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS	42
10) Análisis de los compradores y consumidores.	42
10.1 ¿Qué compran y como lo compran?	43
10.2 ¿Cada cuánto lo compran?	43
10.3 ¿Cuáles son las razones de compra?.....	43
11. Estrategias y tácticas utilizadas por la competencia.....	44
11. METODOLOGIA.....	45
11.1 TIPO DE INVESTIGACION	45
11.2 METODO DE INVESTIGACION	45
11.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	45
11.4 FUENTES Y TECNICAS UTILIZADAS.....	46
Se utilizó un análisis simple de datos ya que estos son métodos estadísticos que se utilizan para algunos análisis de una investigación.....	46
11.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	46
12. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	47
12.1 MODELO DEL CUESTIONARIO (ver adjunto)	48
13. RESULTADOS DE LAS ENCUESTRAS	50
Bibliografía	70
Webgrafía	71

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como objetivo mostrar cual ha sido el impacto generado por el ingreso de una empresa multinacional al mercado nacional. Como estas empresas nacionales se han visto afectadas y determinar si este impacto ha sido positivo o negativo tanto como para la empresa como para el consumidor.

La investigación tendrá como eje principal la evaluación dl ingreso de Bimbo a Colombia y como este afecto a Mamipan (empresa nacional). Para desarrollar la investigación usaremos como base la investigación cualitativa además de apoyo de investigaciones previas.

Palabras clave: comportamiento del consumidor, góndolas, consumidores, consumo, empresas panificadoras, BIMBO, MAMIPAN, hábito de consumo, Cali, investigación cualitativa, intención de compra, hábito de consumo, motivo de compra, alimentos sustitutos.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Este trabajo busca hacer una investigación de mercados en el cual se observe el comportamiento de los colombianos con respecto a la industria de alimentación, es decir, como se comporta el consumidor colombiano al momento de comprar alimentos de la industria alimenticia, ya que está en Colombia es una de las más fuertes debido a que los colombianos aún se caracterizan por ser un país productor/ agrícola, entonces esta posee una fuerza muy grande en la producción interna bruta del país.

Para hacer este análisis se enfrentaran marcas nacionales de productos alimenticios contra las marcas internacionales, específicamente en el sector panificador, confrontando las empresa Bimbo Colombia S.A (Bimbo) contra Galletería y Panificadora mami S.A (Mamipan), ya que se ha notado una notable disminución en la industria alimenticia colombiana y así saber si esta disminución es debido al ingreso de estas empresas internacionales (como es el caso de Bimbo, una empresa mexicana) o es por influencias externas; si se llega a la conclusión de que es por el ingreso de las empresas internacionales hacer un análisis exhaustivo de cómo estas empresas afectan y porque lo hacen.

VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

El proyecto si es viable, debido a que las dos empresas están en el mercado, dedicándose a la misma actividad, y fabrican productos similares en cuanto a la

parte de panificación, además que se dirigen al mismo público objetivo y compiten entre sí.

¿Qué impacto tiene el ingreso de una marca internacional como lo es Bimbo de Colombia en las marcas locales como Mamipan?

3. DELIMITACION.

Universo: Colombia, BIMBO y MAMIPAN

Muestra: Cali; todos los residentes de la ciudad de Cali que consuman o compren pan.

Tiempo: un año

Lugar: puntos donde se venda pan empacado, como lo son almacenes, tiendas, entre otros.

Existen algunas investigaciones ya realizadas previamente en la industria, lo cual nos puede servir de mucha ayuda.

4. OBJETIVOS

Objetivo general:

-Determinar el impacto de Bimbo en Mamipan en el transcurso de un año desde mediados de 2014 a mediados de 2015, basados en información encontrada.

Objetivos específicos:

-Recolectar datos para analizar al consumidor.

-Determinar la marca de pan preferida por los consumidores caleños.

- Observar el nivel de recordación de estas marcas y cómo influye en la compra.
- Estipular la marca de pan más consumida por los individuos.
- Definir los productos que más compiten entre sí de las dos empresas.
- Analizar la sensibilidad del consumidor al precio según la marca (nacional vs internacional).
- Observar la disposición a pagar de un consumidor frente a productos de talla nacional vs internacional.
- Determinar el top of mind de los consumidores con respecto a la marca (nacional vs internacional).

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco Conceptual

Investigación cualitativa: es la investigación basada en la observación de ciertos hábitos y comportamientos de sujetos, se usa con el fin de recolectar información, analizarla y sacar un patrón de comportamiento de esta.

Estrategias de mercadeo: plan usado para aumentar los ingresos de una empresa, basado siempre en las cuatro p's: producto, precio, plaza y promoción.

Mercadeo: según Philip Kotler, es un proceso administrativo y social con el cual los sujetos en cuestión consiguen lo que quieren con el intercambio de bienes y servicios.

Para Jerome McCarty, son aquellas actividades que hace la empresa para conseguir sus metas, sacando productos al mercado anticipados al deseo de los consumidores y sacando productos y servicios aptos para el mercado.

Al final el mercadeo son todas aquellas estrategias que usa una empresa para llegar al consumidor final satisfaciendo las necesidades de este.

Consumidores: es el individuo que demanda bienes y servicios a las empresas o proveedores, esto según la economía.

Para el mercadeo y la administración, el consumidor es aquella persona u organización que dirigida por el mercadeo toma las decisiones de compra.

Competencia agresiva: tipo de competencia rápida, que las empresas utilizan para sacar ventaja de las otras empresas, tiene un alto grado de riesgo, ya que no implica tanta investigación y es un proceso de alta incertidumbre en la aceptación del mercado.

Percepción del producto: sensaciones que el consumidor percibe de cada producto, como lo son el tacto o el olor; también esta se ve afectada por la experiencia, ya sea vivida o por lo que ha escuchado de otros individuos.

Es la forma en que ve el consumidor cada producto.

Percepción del precio: forma en la que ve cada consumidor el sacrificio monetario que tiene que hacer para poder adquirir un bien o servicio, cada consumidor analiza estos para ver si vale la pena el sacrificio que hace con la relación costo-beneficio del bien o servicio.

6.2 Marco teórico

Para este proyecto se quiere probar la hipótesis de que el ingreso al mercado colombiano de compañías internacionales del sector de alimentos, específicamente de la marca Bimbo, afecta a las compañías nacionales para este caso Mamipan S.A. para ello se utilizara una investigación de mercados en donde

se harán observaciones directamente en los puntos de venta y se hará un contraste con la información encontrada en bases de datos y las paginas oficiales de las páginas de cada compañía. Se evaluará la competitividad de las empresas, para ver estas como se desempeñan en el mercado, también se tendrán en cuenta cuales son los factores del éxito que llevan a que cada empresa se encuentre en el lugar en el que se encuentra en el mercado y en la mente del consumidor, analizar cuáles son los productos sustitutos para estas industrias panificadoras, ver si existe alguna amenaza de competidores, analizar que tanto poder tienen los proveedores y los consumidores para cada marca y explicar el porqué.

Entre las fuentes se analizará lo que dice el Autor Null Value sobre cómo la compañía mexicana Bimbo no tiene éxito de robar los consumidores de Mamipan; también veremos el planteamiento de Juan Pablo Montaña Obonga y Melissa Rojas Atehortua , los cuales dicen que gracias a la entrada de Bimbo a Colombia, Mamipan observó sus errores de logística; consultaremos investigaciones hechas por José Manuel Arrieché, Jennifer Artunduaga, Emilio Lenis, Ana Lucía Trespalacios, Leslie Vela, por último analizaremos las publicaciones de la página lanota.com.

según Henry Mintzberg :“es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

7. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

7.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

7.1.1 COMPETITIVIDAD

Al evaluar aspectos de la competitividad empresarial, se encuentra que existe una caracterización que la divide en competitividad interna y en competitividad externa. Definiendo un poco mejor la competitividad interna, se tiene que esta hace referencia a la auto-competencia de la empresa, es decir, una competencia que busca comparar los resultados de la empresa a través del tiempo para evaluar que tan impactantes o que tan significativos han sido los cambios en cuanto a eficiencia y eficacia, lo cual dirá que tan efectiva se ha vuelto la empresa en el tiempo; esta producción se mide a través de todas las estructuras internas de la organización. Suele suceder que el análisis interno de la empresa pasa a un segundo plano, dado que se le da más importancia a la evaluación que involucra a la competencia porque este tipo de análisis expresa una visión global del entorno a partir de la situación específica de la organización objetivo.

Para determinar la competitividad de una organización, se deben evaluar algunos aspectos trascendentales en su desarrollo como lo son los factores que la determinan y como estos factores afectan la relación existente entre las estrategias de desarrollo y la competitividad en el entorno. Obtener una evaluación de estos factores y de las situaciones organizacionales que los involucran suelen ser un tema de debate diario que da origen a diversas teorías entre gerentes, pero que al desarrollar las actividades gerenciales necesarias, permiten tener una visión holística de lo que estos factores pueden aportar directamente a las estrategias de desarrollo y afectar positivamente la competitividad.

En conclusión, el tema referente a la competitividad empresarial requiere que exista un equipo gerencial que tenga una mentalidad abierta a los posibles

cambios que se requieran en un ambiente de tecnología y organizacional. Para ello, dicho equipo directivo debe poseer cualidades como el dinamismo y estar constantemente actualizados con las dinámicas del entorno, para así poder garantizar la inclusión de todos los miembros de la empresa y que se les reconozca como el factor primordial de desarrollo de la organización. Este equipo gerencial será el responsable de determinar y mantener la actitud adecuada del equipo de trabajo, y aquella gerencia que dedica buena parte de su tiempo a mantener ventajas competitivas a través de un equipo de trabajo motivado, es aquella que es capaz de mantener al mismo tiempo una participación activa en el entorno en el que se desarrolla. Guiados a través de la definición de cadena de valor de M. Porter, es más fácil para las organizaciones diseñar y elegir una estrategia competitiva que se adapte al total de sus necesidades en un momento determinado.

7.1.2 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Los factores de la competitividad son aquellas variables que afectan la competitividad e la empresa en el entorno en el que se rodea.

Según el Doctor Fernando Avalos Rocca, los factores de la competitividad son:

-La globalización, que es integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.

-Ventajas competitivas, que son los atributos positivos únicos que desarrolla una empresa a diferencia de las otras.

-Competitividad sistémica donde se enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía.

-Competitividad a nivel de empresa, que es la capacidad que tiene la empresa de generar rentabilidad.

-Competitividad estructural, el cual se basa en la teoría evolucionista y de la innovación, partiendo de estudios empíricos que atribuyen a las diferencias en la capacidad de innovar, la productividad del trabajo y otras particularidades sectoriales de los países un rol crucial como determinantes de brechas tecnológicas duraderas que van gestando modificaciones en las ventajas comparativas entre economías.

7.1.2 LA COMPETENCIA

Según Kotler la competencia es:

“La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar.

Podemos ampliar el panorama aún más distinguiendo cuatro niveles de competencia, con base en cuan sustituibles sean los productos:

1. Competencia de marca: una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto o servicios similares a los mismos clientes, a precios similares.
2. Competencia de industria: una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clase de productos.
3. Competencia de forma: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio.

4. Competencia genérica: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores”

7.1.3 MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Hay tres tipos de modelos de competencia empresarial:

-Competitividad sistémica:

Esta se distingue por que nos muestra la competitividad desde el aspecto más pequeño e “insignificante” hasta los más importantes y eso permite analizarlo a profundidad, además combina todos los elementos que se necesita para analizar un mercado específico y general, como los son la economía industrial, las teorías de innovación y diferenciación.

Las diferentes etapas y muestras de información que se analizan son:

Meta: es el análisis del entorno en cuanto a la visión de ciertos aspectos que la sociedad ve de una empresa y lo que esta exige a la misma.

Micro: es el análisis de las empresas como tal, donde se determina como generar las estrategias.

Macro: es todo el análisis del país y el mercado al que se enfrenta.

Meso: es el análisis de la industria y la región.

-Competencia a nivel de empresa:

En esencia es la competencia que se genera en el entorno, como el nivel micro en el anterior modelo, pero se profundiza más en las ventajas competitivas: diferenciación y liderazgo en costos, también se analiza las capacidades y los recursos de la empresa para ver qué tan efectivos han sido en la consecución de los objetivos.

-Competitividad estructural:

Se basa en la innovación de los procesos dentro de la organización, de cómo hacer que su valor añadido este en su proceso administrativo más que en su propio producto, se centra mucho en sus recursos humanos, estas estructuras hablan de cómo se puede mejorar los canales de colaboración para hacer más efectivo el trabajo en la organización.

7.1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

Según Michael Porter, una ventaja competitiva es un estado de la empresa el cual nos diferencia de la competencia y de la cual sacamos provecho, Porter las divide principalmente en dos: diferenciación y liderazgo en costos.

La diferenciación consta de ser una organización que tiene algo único que ofrecer a un mercado, el cual hace que sea preferido por los demás, puede aplicar en: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio o imagen o una combinación de estas.

El liderazgo en costos es tener una ventaja en cuanto ser la empresa con la producción más baja en el mercado, lo que permite tener dos opciones: ser el que cobra un precio más bajo por el producto y obtener ganancia por las ventas en cantidad, o cobrar el mismo precio y obtener mayor utilidad del producto vendido.

7.1.5 LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Se define como un plan de acción con el cual se contrarresta o se previene un evento que pueda afectar a una organización y con estos se puede alcanzar los objetivos en la empresa a corto o largo plazo.

Es muy importante primero definir las problemáticas que enfrenta la organización frente a la sociedad (el análisis externo), y ya definido esto definir lo que pasa dentro de la organización (análisis interno), al hacer esto ya se puede hacer un análisis profundo de lo que se necesita mejorar y como se puede aprovechar las ventajas competitivas.

Se usan herramientas como las matrices DOFA, 5 fuerzas de Porter, entre otras.

7.1.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (DECISIONES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA)

Rockart definió a los factores claves del éxito como: “el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”

Los factores claves del éxito es una herramienta para identificar nuestras fortalezas para enfrentar nuestras amenazas y ser competitivos en la industria donde nos desenvolvemos.

Para determinar cuáles son nuestros factores claves del éxito primero se debe hacer una lista de los objetivos de la empresa, al ya tener esto debemos determinar qué factores nos ayudan a conseguir estos, esto con ayuda de un análisis estratégico, tomando en cuenta matrices como la DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), y los 5 fuerzas de Porter, que son la incorporación de nuevos competidores, los productos sustitutos de este, poder de los compradores y los proveedores y el poder de los competidores.

Al analizar estos factores, vemos lo que se diferencia cada organización, cuales son los puntos fuertes de estas.

8) ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN COLOMBIA:

CLASIFICACIÓN PRÁCTICA DENTRO DEL SECTOR

Atendiendo la recomendación del equipo técnico de la Mesa Sectorial y asumiendo un razonamiento práctico, se optó por una segmentación en tres categorías a saber: las empresas artesanales, las semi-industriales y las industriales. El criterio para esta clasificación fue exclusivamente la cantidad de harina procesada por día, sin diferenciar en qué tipo de producto (panadería, pastelería, galletería o similares) era aplicada.

Todo se argumenta en el hecho que al necesitar clasificar los tipos de empresas panificadoras aplicándoles el criterio de capital, o el de cantidad de empleados, o bien tecnología, pueden identificarse empresas que pasan de una a otra categoría según el criterio, así que estos criterios no ofrecen un marco sólido mientras que el de la cantidad de harina procesada diariamente, va a ser algo más concreto, aunque ciertamente es solo un parámetro.

La clasificación se determinó de la siguiente manera:

Artesanal hasta 2 bultos

Semi-industrial más de 2 bultos hasta 30 bultos

Industrial más de 30 bultos

La industria panificadora está conformada por compañías industriales, medianas y pequeñas o puntos calientes. Las compañías industriales son aquellas que venden variedad de referencias de pan empacado, las compañías medianas se caracterizan por tener sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales, capturan más del 70% del mercado. La llegada de producto terminado más barato por acuerdos como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y el creciente negocio de panificación en las principales cadenas de supermercados, hoy son motivo de

preocupación para los panaderos, quienes participan en uno de los mercados más incipientes de la región, en cuanto a consumo de pan, pues la ingesta per cápita al año es de 23 kilogramos.

9) PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS (BIMBO Y MAMIPAN).

Para este trabajo, tomaremos específicamente a las empresas BIMBO DE COLOMBIA y MAMIPAN, ya que queremos evaluar cuál ha sido el impacto de las industrias panificadoras internacionales a las industrias panificadoras nacionales en cuanto a la reacción y comportamiento del consumidor.

9.1) REFERENCIA HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS:

BIMBO S.A

Historia

“El 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal.

Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía.

Los primeros productos del osito Bimbo, que abarcaban el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron a las 15 horas de ese dos de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de paquetería.

Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tienditas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal. Hoy, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, paquetería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

La distribución de sus productos, elaborados en sus 76 plantas y 3 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia, cubre más de 1,000,000 puntos de venta en el mundo.”

MISION

“Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo”

VISION

“En nuestra Visión 2015 SOMOS:

Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

El proveedor preferido de nuestros clientes.

Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.

Una empresa financieramente sólida.

Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.”

VALORES



Para Bimbo, el valor en el recurso humano es el factor principal en sus valores corporativos, partiendo de esta idea, plantean que la pasión, la rentabilidad, la efectividad, la calidad, la confianza y el equipo, son las variables que hacen que un colaborador Bimbo sea excepcional.

MAMIPAN

HISTORIA

“Fundada en 1964 por un italiano en la ciudad de Medellín, su actividad principal es la elaboración y comercialización de productos de panadería. Inicialmente se llamó Indupro Ltda. En 1964 fue vendida y paso a llamarse Mamipan de Colombia Ltda.

Debido a la aceptación de los productos, en 1979, se instala una nueva planta de producción en la ciudad de Cali, con excelentes resultados y de esta manera se amplía la cobertura a todo el valle del cauca, eje cafetero y el sur del país. En 1995 se consolidó como MAMIPAN DE COLOMBIA S.A.

En 1.998 la empresa amplía su cobertura a la costa atlántica atendiendo mercados como Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Montería y Sincelejo. En el año 2.000 se reestructura la compañía y se centraliza la planta de producción en la ciudad de Cali siendo esta la sede, contando con un Distrito en la ciudad de Pereira donde se atiende todo el Eje Cafetero.

En abril del año 2007 es modificada su razón social, a la actual, Galletería y Panificadora Mami S.A., siendo Mamipan su marca más representativa en el mercado.”

MISION

“En Galletería y Panificadora Mami S.A. elaboramos alimentos derivados de cereales, para satisfacer a nuestros consumidores, utilizando los mejores insumos, procesos y recurso humano, permitiendo la sostenibilidad de la empresa.”

VISION

“En el 2018 Mamipan será una de las marcas más reconocidas del suroccidente colombiano, por sus productos actuales y el desarrollo de nuevas líneas, incrementando su participación en el mercado.”

VALORES

“Nuestro compromiso con el cliente es satisfacerlo con productos alimenticios derivados de cereales, de excelente calidad, mediante procesos, personal en continuo mejoramiento, y proveedores calificados, para garantizar la rentabilidad de la empresa.”

9.1.1) imagen de marca, personalidad y posicionamiento:

Bimbo:

Imagen de marca



El oso Bimbo nace un día que a los dueños de la empresa les llega una tarjeta de navidad muy curiosa con un oso, ellos empiezan a hacer unas pequeñas modificaciones en la nariz y la boca y nace el primer osito Bimbo, este oso ha tenido unos cambios en el tiempo, los cuales son:



Y el nombre BIMBO nace de la combinación entre bingo y bambie.

Su compromiso de ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, ha logrado que el Osito Bimbo esté presente en más de 5000 productos

diferentes para los mercados de México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Panamá, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay, Paraguay, la República Checa y China.

Adicionalmente se debe destacar la dinámica empresarial que BIMBO viene aplicando desde sus inicios haciendo que, tras 63 años de actividad, su imagen de marca proyecte hoy a una empresa de productos alimenticios universalmente innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores.

Según los estudios anuales que realiza la firma Interbrand, BIMBO, no sólo aparece como la marca más valiosa de México si no que se percibe como una de las 5 marcas más importantes en el mercado latinoamericano.

Para BIMBO de Colombia, el concepto de Calidad engloba no sólo la producción de sus panes, tostadas, tortillas, ponqués y pasteles en las condiciones de higiene, sino en procesos de innovación, distribución, venta y de relaciones con la comunidad. Por ejemplo, para garantizar la permanente frescura y calidad de sus panes, Bimbo los retira del anaquel una semana después de fabricados, y los cambia gratis al tendero por uno fresco, siendo la única marca en Colombia que efectúa esta práctica.

Por eso, la calidad para BIMBO representa su más valiosa ventaja competitiva, en la que se percibe su garantía de calidad y frescura a precios razonablemente justos, así como la presencia de sus productos en los más importantes puntos de venta garantizada por su eficiente red de distribución, factor que genera ese sentimiento de confianza entre los consumidores. Así, la calidad exclusiva de los productos BIMBO es valorada y apreciada por un creciente número de consumidores colombianos, colocándola como la marca líder en su categoría.

Mamipan:

Imagen de marca



“A finales del año 2009, la compañía inició el proceso de evolución de su mascota MOLI, con lo que buscaban resaltar "Ese toquecito que solo Mami tiene" y con esta, darle una nueva presentación a nuestros empaques.

La Compañía ha venido en un plan de Mejoramiento Continuo, siempre enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para lo cual ha realizado modificaciones de orden Nutricional, Ambiental y de sus empaques.”¹

9.1.2) PRODUCTOS

Bimbo es una empresa que se cataloga por poseer productos de calidad en toda el área de panadería y pastelería. Tiene productos dulces y productos salados, en su línea de productos salado tiene panes, tostadas, tortillas, pan árabe y en la línea de productos dulces tiene pastelitos y ponquecitos. Los panes de Bimbo se catalogan por ser suaves, en esta línea tiene los panes en donde esta:

El pan blanco tradicional, el cual está dividido en tamaños, teniendo así el pequeño, el mediano, el familiar y el extra grande.

¹ Tomado de la página oficial de Mamipan

Los panes integrales donde está el pan integral tradicional (tamaño pequeño, mediano o familiar), el pan fit, el pan fruticereal, multicereal y linaza.

En la parte de tostadas, se catalogan por siempre mantenerlas bien formadas en la góndola y por estar siempre crocantes.

En las tortillinas, las tienen integrales y normales, las integrales vienen en un tamaño estándar, mientras que las normales tiene tamaño M, L, XL y XXL, para así poderle brindar al cliente el producto que necesite dependiendo de la preparación que vaya a elaborar.

El pan árabe, el cual viene medio abierto para facilitarle el uso a las persona. Este cuenta con 2 presentaciones, el original o tradicional y el integral, donde el tradicional tiene un empaque verde y el integral tiene un empaque café.

En los productos dulces tiene gran variedad de ponqués, donde cambian su sabor dependiendo de los gustos del consumidor, así teniendo productos como ponqué de maracuyá.

CARTERA DE PRODUCTOS DE BIMBO

PANES	TOSTADAS Y OTROS SECOS	TORTILLAS Y PAN ÁRABE.	PAN Y ARABE INTEGRAL	PONQUES CITOS	PASTELITOS MARINELA	MARCA GUADALUPE
Pan tajado blanco	Tostaos mantequilla	Tortillas blancas m	Figatza x 3	Gustoso	Submarinos mora	Pan mantequilla
Pan integral	Tostaos integrales	Tortillas blancas l	Brownies	Gustoso mora	Submarinos mora x 2	Pan blanco
Pan integral	Mini tostadas	Tortillas blancas	Mr Brown	Chocoso	Submarinos	Pan integral

fruticere al	sabor ajo y oregano	xl		Arequipa		chocolate
Pan multicereal	Mini tostadas clásicas	Tortillas blancas	xxl	Mr Brown	Chocoso wow	
Pan diet blanco	Tostaos mantequilla x 20	Tortilla integral		Mr brown mani y arequipe	Lonchera x 7	Submarinos chocolate x 2
Pan diet linaza	Mini tostadas sabor a mantequilla	Figatza x 4			Bimbolets de coco x 2	Submarinos fresa
Pan perro	Tostadas cuadradas	Tajeritas			Bimboletes vainilla x 2	Submarinos fresa x 2
Pan hamburguesa	Tostadas cuadradas intergrales	Pan árabe			Keiki naranja	Manchitas
Pan vital semillas	Tostaos girasol y linaza				Keiki chips chocolate	Lonchimix marinela
Pan súper perro	Tostaos integrales x 20				Keiko vainilla	Submarinos surtido
Pan					Keiko	Lonchera

súper hambur guesa	maracuyá	x 6
Mogolla s integral es	Ponqué familiar redondo	Pingüinos x 2
Pan vital hogar	Ponqué casero vainilla y chocolate	Pingüinos x 6
Pan artellan o	Ponqué casero maracuyá	Pipiolo arequipe
Things		Pipiolo mora Submarin os arequipe
		Submarin os arequipe x 2
		Pekitas manchitas x 3
		Pingüinos 40g Pipiolo

PRODUCTOS MAMIPAN

BOLLERIA

ACEMAS MOGOLLAS X6 MAMI



Descripción: Pan redondo de color café, de consistencia blanda y sabor a canela.

Modo de Uso: Ideal para acompañar desayunos y refrigerios.

Presentación: El producto se comercializa en paquetes de 240 g y contiene 6 Uds.

Vida Útil: La conservación primaria del producto se hace por medio de su empaque y en el embalaje y almacenamiento se complementa transportándolo en canastillas plásticas.

Hamburguesas MAMIPAN por 12



-

Código de 7702447100093

Barras:

Descripción: Pan blanco, redondo de consistencia blanda.

Modo de Uso: Ideal para elaborar mini hamburguesas al natural, como comida rápida. Úselo sin relleno como acompañante de comidas, desayunos, refrigerios.

Presentación: El producto se comercializa en paquetes de 480 g. (12 hamburguesas)

Vida útil: La conservación primaria del producto se hace por medio de su empaque y en el embalaje y almacenamiento se complementa transportándolo en canastillas plásticas. Se recomienda a los consumidores almacenarlo en sus hogares en lugar fresco o refrigerado y mantener la bolsa cerrada. La vida útil del producto es de 20 días y se recomienda utilizar durante los primeros 15 días para obtener mayor frescura y óptimo sabor.

Pan	TAJADO BLANCO.	DULCE.
Hamburguesa		
-Hamburguesa	-Medio pulman Mami.	-mami cucas.
Mamipan x6.		
-Hamburguesa	-Pan Tajado medio	-mami tajada chocolate.
x8 económica.	económico.	
-Mamipancito	-pan tajado italiano.	-mami tajada vainilla.
blanco x12.		
-Mamipancito	-pan tajado económico.	-mami tajada vino.
blanco.		
-Mamipancito	-pullman cuba.	-mami tajada lonchera x5.
integral.		
-perro	-pullman familiar.	-gelatina x28.
Mamipan x6.		
-súper perro	-pullman Mamipan.	-gelatina x8.
x12.		
-súper	-tajado económico x400g.	-ponque mami.
hamburguesa		
x4.		
	-Tajado integral.	-pudin x6 mami.
	-medio integral económico.	-torta x16.
	-medio pullman integral	-torta mami tradicional
	mami.	decorada.
	-pullman integral mami.	HARINAS.

-pan seis cereales.	-harina de pan mami.
-tajado integral familiar.	-harina de pan familia.
-tostada mami natural x21.	
-tostada cuadrada	
Mamipan.	
-tostadas x12 integral	
mami.	
-tostada x5 integral mami.	
-tostadas x5 natural mami.	
-tostada x5 promoción.	
-Tostadas x12 natural	
mami.	

2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

Posicionamiento:

Rank 2012	Marca	CRP	Penetración %	Frecuencia
		Mio		
1	Lala	155	81	11
2	Bimbo	119	77	9
3	Colgate	112	88	7
4	Palmolive	95	83	7
5	Suavitel	91	79	7
6	Nescafé	85	73	7
7	Axion	83	69	7
8	Danone	82	75	6
9	Knorr	77	71	6
10	Cloralex	77	68	6

9.1.2) VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS:

BIMBO de Colombia posee una ventaja competitiva en la calidad, ya que se caracterizan por ofrecer productos con la mejor calidad posible, por esto hacen prácticas como cambio del producto si le sale en mal estado al consumidor, sacar los productos de los almacenes cuando les falta mínimo una semana para su fecha de vencimiento, estar pendientes de las presentaciones del producto, entre otras. Por este motivo BIMBO considera muy importantes a sus vendedores ya que ellos se encargan de realizar todo este proceso.

MAMIPAN Con el propósito de contribuir a la preservación de el medio ambiente, está haciendo el cambio de empaques tradicionales a empaques biodegradables, para así preservar el medio ambiente, también el concepto de MAMIPAN hace que sea un líder en costos, dando el precio más bajo en sus productos, apelando así al bolsillo del consumidor.

9.1.3) FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

BIMBO de Colombia debe todo su éxito como empresa a la forma como se ha dado a mostrar ante el consumidor. Esta se caracteriza por ser una empresa que vende productos de calidad, para esto utiliza estrategias como no dejar los productos en los puntos de venta cuando ya se van a vencer, preservar siempre la calidad de sus productos y si algo no está en buen estado no venderlo y por ende hacer un enfoque claro en la parte de las ventas, para poder tener todo esto controlado.

MAMIPAN a diferencia de BIMBO apela más a la parte de producto hecho en casa y al precio, ya que estos compiten en precios con el mercado (el precio más bajo). Igual también se quieren mostrar como una empresa que hace las cosas como hechas en casa para que así el colombiano se sienta identificado con la marca.

9.1.4) ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS

BIMBO

Bimbo utiliza una fuerza de ventas grande, por tanto usa muchos representantes de ventas e impulsadoras en los puntos de venta. Además para asegurar que están comunicando bien como se quieren mostrar (empresa de calidad) utiliza comerciales en televisión, al igual que algunas cuñas radiales. En los puntos de venta usan material POP en donde apelan a la ternura y a la buena nutrición de los individuos que consumen este pan.

Poseen mercaderistas por zonas geográficas, las cuales se encargan de que el producto este siempre a la mano del consumidor final y así no exista la posibilidad de que se cambie de marca. Adicional en los puntos de venta más concurridos cuentan con impulsadoras quienes se encargan de ir a donde el posible cliente y sugerirle que incluya la marca BIMBO en sus compras.

Tienen un propagandista, quien se encarga de hacer diferentes actividades en los puntos de venta, como disfrazarse de oso, realizar actividades como rifas, globos para niños, entre otras.

MAMIPAN:

MAMIPAN utiliza una estrategia más basada en no usar tanta publicidad, ni tanto mercadeo para que así los costos no se le incrementen mucho y por ende pueda ser mucho más competitiva en precios, que es como se quiere mostrar.

Igual poseen una mercaderista quien hace la labor de colocar el producto en el punto de venta y estar pendiente de no tener agotados, esta misma mercaderista se encarga de hacer impulso, por tanto el tiempo no se lo dedica totalmente a persuadir al consumidor, sino que usan sus precios bajos para competir.

9.2) AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR PANIFICADOR

Para los empresarios pertenecientes al sector panificador la competitividad de sus productos se basa en su calidad, en su precio y novedad. Un análisis a la estructura de costos permite identificar que en materia de producción los costos en que se incurre alcanzan la cifra del 73%, calculado sobre la base de las ventas. En este rubro el peso de la materia prima, la cual se obtiene fácilmente en los mercados locales y nacionales, corresponde al 44%, cifra que junto con el porcentaje promedio de rentabilidad (14.4%), el promedio actual de archivos fijos (\$43 millones) y la facturación anual promedio de \$55 millones/ empresa, hace que en el aspecto competitivo sus productos se clasifiquen en un nivel medio

9.2.1) LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS QUE COMPITEN EN LA SECTOR (CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS QUE SE OFRECEN,

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, DFERENCIACION, PARTICIPACION DEL MERCADO)

Panorama del sector competitivo.

1	B	BIMBO
2	CM	COMAPAN
3	S	SANTA CLARA
4	C	COLPAN

	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN	BIMBO	COMAPÁN	SANTA CLARA	COLPÁN
Necesidades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Alimentación	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
variedad	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Uso del producto	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Innovación	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Comodidad	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Ahorro		C	S	C		C	S	C		C		C		C		C				C
Ubicación del producto	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Estrato	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Disponibilidad	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Tradición	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Promociones	B	C			B	C			B	C			B	C			B			
Variedades	Mogollas				Tostadas				Pasteles				Ponqués				Brownies			
Mayorista	B	C	S		B	C	S		B	C			B	C			B			
Minorista	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Intermediarios	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Distribuidores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Catálogos		C				C				C				C						
Transportadores	B	C	S	C	B	C	S	C	B	C		C	B	C		C	B			C
Triciclos		C		C		C		C		C		C		C		C				C

Con las tablas anteriores se puede decir que el mayor grado de hacinamiento lo tienen las empresas Bimbo y Comapán, estableciéndose como líderes en el mercado gracias a factores como calidad, alimentación, variedad e innovación. Aunque se logra apreciar que la empresa Bimbo tiene los productos de mayor precio, ésta sigue siendo líder en el mercado por la tradición así como debido a

que es la marca más reconocida en el mercado por tener los estándares de calidad más altos.

Gracias a esta identificación de espacios en blanco podremos dar un diagnóstico de las posibles actividades que estas empresas podrían implementar con el fin de lograr mayor posicionamiento en el sector, pero ya es cuestión de que cada una adopte dichas opciones, pues cada empresa conoce sus estados financieros examinando principalmente sus niveles de capital, endeudamiento y liquidez lo que les permitirá llevar a cabo la ejecución de tales actividades.

Lo anterior muestra que Bimbo tendría posibilidad de mejorar en el ahorro de las personas, ya que es percibida como una marca muy costosa y que no genera ahorro, por tanto si quisieran vender más podrían tener una estrategia de baja de precios aunque la estrategia del negocio de ellos no es ser líder en costos sino ser líderes en calidad.

Bimbo también podría mejorar su catálogo, ya que en la tabla anterior muestra que las personas no identifican un catálogo donde se muestren sus productos, en espacial mogollas, tostadas, ponqués, pasteles y brownies. También podría llegar a tener triciclos como método de distribución, es un posible factor a explotar.

9.2.2) ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR (BENCHMARKING)

Para el sector panadero, las respuestas de las cinco fuerzas de mercado son:

- Nivel de rivalidad entre competidores: 3,75

El nivel de rivalidad es importante ya que muestra que tanto compiten las marcas en el mercado, y esto nos indica que en si el consumidor es muy sensible al precio y a otros factores, por lo cual las empresas deben estar compitiendo entre sí. Si existiera una fortaleza aventajada de alguna de las empresas entonces estas no entrarían en la rivalidad.

- Poder de negociación de compradores: 2,5

Es importante ya que determina que tan importante el consumidor para las empresas, ya que entre este más poder tenga, la empresa tendrán que girar entorno a los consumidores y no los consumidores entorno a la empresa.

- Riesgo de ingreso: 1,96

El riesgo de pérdida del ingreso es muy importante, ya que muestra que tan fácil es perder el ingreso en esta industria.

- Poder de negociación de proveedores: 1,38

El poder de negociación es importante ya que muestra que tan costosos o económicos se puedan encontrar las materias primas, además de la calidad y el tiempo.

- Bienes sustitutos: 4,5

Es importante ya que estos afectan directamente a las ventas del producto.

Nivel de rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de concentración de costos fijos o costos de cambio es alto; el nivel de concentración, el grado de hacinamiento y las barreras a la salida son medio altos; el incremento en la capacidad y velocidad de crecimiento del sector se encuentran en equilibrio; y la presencia extranjera, en medio bajo.

Con un puntaje total de 3,75 se puede afirmar que el nivel de rivalidad está entre la zona de equilibrio y la zona medio alto.

Poder de negociación de los compradores

Este indicador permite analizar el poder de negociación de los compradores en el sector estratégico. De acuerdo a los resultados que obtuvimos Análisis de Sectores Estratégicos Aplicado a las Empresas: **Bimbo**, Comapán, Santa Clara y Colpán el grado de concentración y el costo de cambio son altos; la facilidad de integración hacia atrás existe; los compradores devengan bajos márgenes como

resultado que los productos ofrecidos no generan alta rentabilidad; existe un alto grado de hacinamiento, es muy importante el proveedor para el comprador, y no es fácil obtener información del comprador sobre el proveedor. El puntaje obtenido es de 2,50, con lo que entendemos que los compradores no tienen un poder de negociación amplio, ya que éste lo tiene el sector mismo, debido a que es baja la importancia del proveedor para el comprador y a que es poca la información que el comprador obtiene del proveedor..

Riesgo de ingreso

Las barreras de la entrada son de medio altas ya que implica un riesgo bajo a la entrada de nuevas empresas. Con respecto a las políticas gubernamentales, el nivel de aranceles es medio bajo, el de subsidios, inexistente; las regulaciones y el marco legal se encuentran en equilibrio por ello tienden a seguir siendo bajos; la respuesta de los rivales en nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento se hallan en equilibrio, por tanto, el nivel total es de 1,96, lo que quiere decir que es bajo el nivel de riesgo de ingreso de nuevos actores en el sector.

Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se analiza el poder de negociación de los proveedores en el sector estratégico; el nivel de grado de concentración, la presión de sustitutos, el grado de hacinamiento, el costo de cambio, la información del proveedor sobre el comprador son bajos; por otro lado, tanto el nivel de ventaja de los productos, la importancia del insumo en procesos, como la amenaza de integración hacia adelante son medio bajos; de ahí que el poder de negociación sea bajo ya que existen muchos proveedores, por ello el puntaje obtenido es de 1,38 , dado que el sector panadero es el que tiene mayor poder .

Bienes sustitutos

Sirven para analizar las alternativas de producto del sector con tendencia a mejorar los costos y tendencias a altos rendimientos es medio alto; tendencia a

mejorar los precios y tendencias a mejoras en desempeño en alto lo que nos muestra que existe un alto grado de demanda hacia bienes sustitutos demostrado con el puntaje total de 4, 50 que es alto, es decir, es una amenaza para el sector por ello es bueno poner en práctica nuevas estrategias.

El sector panadero presenta unas barreras de entrada de escala medio alta e igualmente las barreras de salida, aunque son un poco mayores las primeras debido a que se necesita una tecnología avanzada en maquinaria para obtener una variedad del pan y derivados de los insumos, una experiencia alta y un posicionamiento de marca en el sector para obtener unos rendimientos superiores. Las barreras de salida tienen un nivel alto en las interrelaciones estratégicas y un nivel bajo en las barreras emocionales, esto se puede dar ya que hay concentración de productos similares en el sector, además, las restricciones socio-gubernamentales están en equilibrio, lo que nos indica que el sector panadero se encuentra en rendimientos elevados y riesgosos.

Esto se puede argumentar con algunas razones como:

- Es alto el nivel de interrelaciones estratégicas ya que deben tener

Relación estrecha con supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y demás canales de distribución para abastecer la demanda.

- La tecnología que se necesita es con hornos de calidad y maquinaria que lleve a realizar no solo el proceso del pan, sino los demás procesos que se obtienen como los pastelitos, las tostadas, los ponqués ya que este sector requiere de gran variedad para obtener mejores rendimientos y ser más competitivo.

- Es un producto que se encuentra dentro de la canasta familiar, básico para la alimentación, por ello se debe abastecer la demanda y saber acerca de las necesidades del cliente.

- Es más factible una integración hacia atrás debido a que es fácil de fabricar en el hogar o puede ser hecho hasta por los mismos

Supermercados, por ello tiene bastantes sustitutos lo que hace más inestable los rendimientos.

9.2.3) LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR “BIMBO VRS MAMIPAN”

Las fuerzas competitivas del mercado son:

9.2.3.1 PODER DE LOS COMPRADORES

Los consumidores juegan un papel fundamental, ya que estas empresas desarrollan sus productos y estrategias de publicidad basada en ellos, por lo que siempre hacen estudios de mercado para ver que está necesitando el cliente.

El cliente determina si el producto es bueno o no, entre estas dos marcas, el consumidor se inclina más por la compra de **Bimbo**, ya que esta se vende como una marca de calidad, que usa buenos materiales.

9.2.3.2 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Mami pan se siente amenazada ante el ingreso de nuevos consumidores, ya que no tienen la fortaleza para pelear con una marca que entre a competir como ellos (en precio), mientras que **BIMBO** se siente muy segura ante el ingreso de nuevos competidores, ya que ellos saben que son la marca líder en el mercado y que ya están posicionados en la mente del consumidor, aunque no dejan de lado mantener pendiente de sus preferencias.

9.2.3.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

Las empresas oligopólicas para sobrevivir, ejercen control sobre la entrada de empresas rivales, sobre las actividades propias de investigación y desarrollo, sobre sus proveedores, sobre sus fuentes de crédito y sobre el futuro de la industria, entre otras. Para ello requieren "poder", situación que se consigue con el volumen de los negocios y la cuota del mercado que posea. Para aumentarlo es preciso crecer (Lavoie, 2005).

Esto conlleva a que unas cuantas empresas que dominan la industria puedan fijar los precios de venta de sus bienes terminados y, de igual manera, tengan la capacidad para influir sobre el precio de compra de sus insumos básicos, específicamente en las materias primas agropecuarias que participan de forma importante en la estructura de costos de la industria.

9.2.3.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como productos sustitutos, tenemos marcando una gran importancia la arepa, ya que los colombianos tienden a consumir mucha arepa al desayuno, igualmente están los cereales y envueltos que hacen parte de la dieta del colombiano.

9.2.3.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR

Mientras en la línea artesanal existe un grado mediano de rivalidad, en la línea industrial la competencia es implacable. Sin embargo, esta línea no puede ser desechada por su capacidad de absorción de los costos fijos de otras líneas. Otra razón de la alta rivalidad es la liquidez del sector.

10) Análisis de los compradores y consumidores.

Para este punto se realiza unas pequeñas encuestas informales las cuales fueron suministradas a diferentes personas que en el día a día consumen productos de panadería y pastelería, esto con el fin de observar su comportamiento hacia los

diferentes productos de las marcas ya BIMBO y MAMIPAN sin dejar atrás las otras marcas que están en el mercado.

10.1 ¿Qué compran y como lo compran?

En las preguntas correspondientes a este punto se observa que la marca que más compran los consumidores es Bimbo, a pesar de que el precio es más elevado, ellos la prefieren por su calidad y su sabor, donde el mayor consumo es en el pan tajado y las tostadas, esto puede ser debido a que la cultura colombiana está arraigada aun al comprar algo más “natural”, como lo definió uno de nuestros encuestados”, por eso algunas personas prefieren seguir comprando el pan de la panadería.

Además de esto, vemos que solo una persona dijo que en su hogar consumían MAMIPAN, lo que quiere decir que esta marca no está muy bien posicionada en los hogares caleños, ya que algunas de estas personas ni siquiera conocían de la existencia de esta.

10.2 ¿Cada cuánto lo compran?

El dato más frecuente que se encontró fue que se compra cada quince días, aunque en otros casos es mucho más frecuente, cada semana o cada tres días, esto se debe a el número de integrantes que hay en el hogar en cada caso, y también al consumo de pan que exista, ya que un encuestado afirma que en su casa es muy raro el consumo de este, ya que ha escuchado que es mucho mejor consumir arepa. Por tanto la frecuencia de compra de el pan por los consumidores es de cada 15 o 20 días.

10.3 ¿Cuáles son las razones de compra?

Para este análisis se propuso cinco variables, las cuales son:

Precio.

Calidad.

Sabor

Tamaño

Y la última se le atribuía a cualquier otra cualidad que se le quiera atribuir a los productos que ofrecía la marca de preferencia.

La mayoría de los encuestados opinó que el atributo preponderante para ellos era la calidad, después el precio y sabor.

Al analizar las respuestas de estos consumidores, de las marcas lo más reconocido es el pan, ya que casi todos se refirieron a este por la modalidad de pan tajado y algunos pocos por las tostadas, la mayoría de ellos aunque son solteros, viven en familia y este tipo de productos se piensan más para el bienestar común, no solo para el de una sola persona.

También, aunque en las encuestas no está explícito, al hablar con los encuestados el factor salud es muy importante para ellos, por eso se ha optado por comprar productos integrales u otros productos sustitutos como los son la arepa.

11. Estrategias y tácticas utilizadas por la competencia

La competencia utiliza mercaderistas, publicidad pop, impulsadoras, BTL y precios bajos para ser competentes y poder darle la talla a estas marcas.

11. METODOLOGIA

Se hizo una investigación cualitativa en la cual se realizó una observación del consumidor en la góndola, se sacaron conclusiones basadas en observación y en algunas preguntas que se le realizaron al consumidor en el punto de venta.

Se hizo una investigación cuantitativa en donde se llevó a cabo una entrevista a consumidores que se encontraban en tiendas, almacenes de cadena y algunos aleatorios en donde se le realizaron preguntas sobre el consumo de pan, la diferencia entre más marcas y el precio.

11.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para resolver estas cuestiones realizaremos un estudio descriptivo transversal, en donde no se necesita el seguimiento y se realizara una encuesta en un momento determinado. En el estudio descriptivo no se lleva a cabo manipulación de las variables, por lo que se pondrán las marcas Mamipan y Bimbo en evidencia.

11.2 METODO DE INVESTIGACION

Se usara un estudio descriptivo ya que este tiene una preocupación primordial en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

11.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se hizo investigación cualitativa y cuantitativa, de donde se sacó información relevante para este caso.

Para la investigación cuantitativa se realizaron encuestas en la ciudad de Cali, donde a las personas se les harán primero preguntas básicas y luego relacionadas con las percepciones de ellos de las diferencias entre Bimbo y Mamipan como marca y luego en sus productos. Luego esta información fue llevada a un documento en Excel y luego al programa SPSS, en el cual se hizo un análisis estadístico de frecuencia para determinar los porcentajes.

Para la investigación cualitativa se realizaron observaciones en puntos de venta donde se tienen las dos marcas y se anotaron cuáles eran las reacciones de las personas, a algunos se les hizo preguntas sobre la preferencia.

11.4 FUENTES Y TECNICAS UTILIZADAS

Se utilizó un análisis simple de datos ya que estos son métodos estadísticos que se utilizan para algunos análisis de una investigación.

Como fuente primaria de datos, se realizó encuestas a personas de la ciudad de Cali en diferentes sitios de la ciudad, como tiendas de barrio, supermercados y otras locaciones.

Como fuentes secundarias de datos se recabo en diferentes datos de las empresas BIMBO y MAMIPAN con respecto a sus ventas, sus campañas publicitarias y relación con el cliente.

11.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Partiendo de que la muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de la población objetivo, que en este caso será de la ciudad de Cali. Esta muestra se calculara utilizando la siguiente fórmula matemática cuando la población es finita:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * P * Q}{e^2}$$

Dónde:

Z: es el nivel de confianza

P: población a favor

Q: Población en contra

e: error de la estimación

n: tamaño de la muestra

Se maneja un nivel de confianza del 95%, el cual nos arroja un margen de error del 5%, el P (población a favor) será de un 93%, un Q (población en contra) del 7% lo que nos da el siguiente resultado:

$$n = \frac{1,962 * 0,93 * 0,07}{0,05^2}$$

$$n = 100,03 \cong 100$$

Dado este resultado el tamaño de la muestra para la investigación es de 100 encuestas.

12. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para este cuestionario tendremos unas variables demográficas como lo son la edad, el estrato y el sexo, lo cual nos indica el tipo de consumidor, luego

tendremos unas preguntas un poco generales que nos mostraran el interés de las personas por el pan en general, después se preguntaran por las marcas Bimbo y Mamipan independientemente y por ultimo ya se indagara sobre las percepciones de las diferencias entre Bimbo y Mamipan.

12.1 MODELO DEL CUESTIONARIO

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta sobre el consumo de pan. Su opinión es de gran importancia para nosotros

Esta encuesta requiere sólo unos 5 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

Las preguntas marcadas con un asterisco (*) requieren una respuesta para avanzar por la encuesta.

Empezaré por hacerle unas preguntas sobre usted.

DATOS DEMOGRÁFICOS

5. Año de nacimiento: _____	6. Sexo 1 <input type="checkbox"/> Hombre 2 <input type="checkbox"/> Mujer	8. ¿En su hogar qué posición ocupa? 1 <input type="checkbox"/> Jefe de hogar 2 <input type="checkbox"/> Hijo(a) 3 <input type="checkbox"/> Ama de casa 4 <input type="checkbox"/> Otro
7. ¿Cuál es el estrato socio-económico de su hogar? 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>		
9. Ocupación: 1 <input type="checkbox"/> Trabajo fuera de su casa 2 <input type="checkbox"/> Trabajo en su casa 3 <input type="checkbox"/> Estudio 4 <input type="checkbox"/> Estudio y trabaja 5 <input type="checkbox"/> Ama de casa 6 <input type="checkbox"/> Desempleado 7 <input type="checkbox"/> Jubilado		

Ahora me gustaría preguntarle sobre

panes

11. ¿Con qué frecuencia consume pan? 1 <input type="checkbox"/> Diariamente 2 <input type="checkbox"/> Entre una y dos veces por semana 3 <input type="checkbox"/> Más de tres veces por semana 4 <input type="checkbox"/> Solo los fines de semana 5 <input type="checkbox"/> Esporádicamente 6 <input type="checkbox"/> nunca	12. ¿Que tipo de pan consume? (múltiple respuesta) 1 <input type="checkbox"/> integral 2 <input type="checkbox"/> blanco 3 <input type="checkbox"/> avena 4 <input type="checkbox"/> pan de dulce 5 <input type="checkbox"/> pan de sal 6 <input type="checkbox"/> pan de fajado 7 <input type="checkbox"/> mogolitas 8 <input type="checkbox"/> Otro: ¿Cuál? _____	13. ¿en donde lo compra? 1 <input type="checkbox"/> almacenes de cadena 2 <input type="checkbox"/> tienda del barrio 3 <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____																									
14. ¿Qué marcas de pan es las que mas consume? 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____	15. ¿que otros productos productos usted consume? 1 <input type="checkbox"/> arepa 2 <input type="checkbox"/> tortillas 3 <input type="checkbox"/> pan arabe 4 <input type="checkbox"/> otro: ¿Cuál? _____	16. ¿ consume la marca BIMBO? (si su respuesta es No pase a la pregunta No.22, si este no es el caso, siga con el cuestionario) 1 <input type="checkbox"/> si 2 <input type="checkbox"/> no																									
17. ¿Cuál es la principal razon por la que lo consume? 1 <input type="checkbox"/> Calidad 2 <input type="checkbox"/> Sabor 3 <input type="checkbox"/> Precio 4 <input type="checkbox"/> Cantidad 5 <input type="checkbox"/> Presentacion	18. ¿Cuál es su producto favorito de la marca? 1 <input type="checkbox"/> pan fajado 2 <input type="checkbox"/> mogolitas 3 <input type="checkbox"/> pan integral 4 <input type="checkbox"/> tortillas 5 <input type="checkbox"/> otro: ¿Cuál? _____	19. ¿cual es su disposición a pagar por esta el pan de esta marca? 1 <input type="checkbox"/> menos de 5000 pesos 2 <input type="checkbox"/> entre 5000 y 8000 3 <input type="checkbox"/> mas de 8000																									
20. ¿hace cuanto conoce la marca? 1 <input type="checkbox"/> menos de 5 años 2 <input type="checkbox"/> entre 5 y 10 años 3 <input type="checkbox"/> entre 10 y 15 años 4 <input type="checkbox"/> entre 15 y 20 años 5 <input type="checkbox"/> mas de 20 años	21. califique de 1 a 5 lo que para usted significa la marca, siendo 1 la calificación mas baja y 5 la mas alta: calida <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> sabor <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> ternura <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> confiabilidad <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> buenos precios <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							

22. ¿consume la marca MAMIPAN?(si no lo hace pase a la pregunta)

1 si
2 no

23. ¿Cuál es la principal razón por la que lo consume?

1 Calidad
2 Sabor
3 Precio
4 Cantidad
5 Presentación

24. ¿Cuál es su producto favorito de la marca?

1 pan tajado
2 magollas
3 pan integral
4 tortillas
5 otro ¿Cuál? _____

25. ¿cual es su disposición a pagar por esta el pan de esta marca?

1 menos de 5000 pesos
2 entre 5000 y 8000
3 mas de 8000

26. ¿hace cuanto conoce la marca?

1 menos de 5 años
2 entre 5 y 10 años
3 entre 10 y 15 años
4 entre 15 y 20 años
5 mas de 20 años

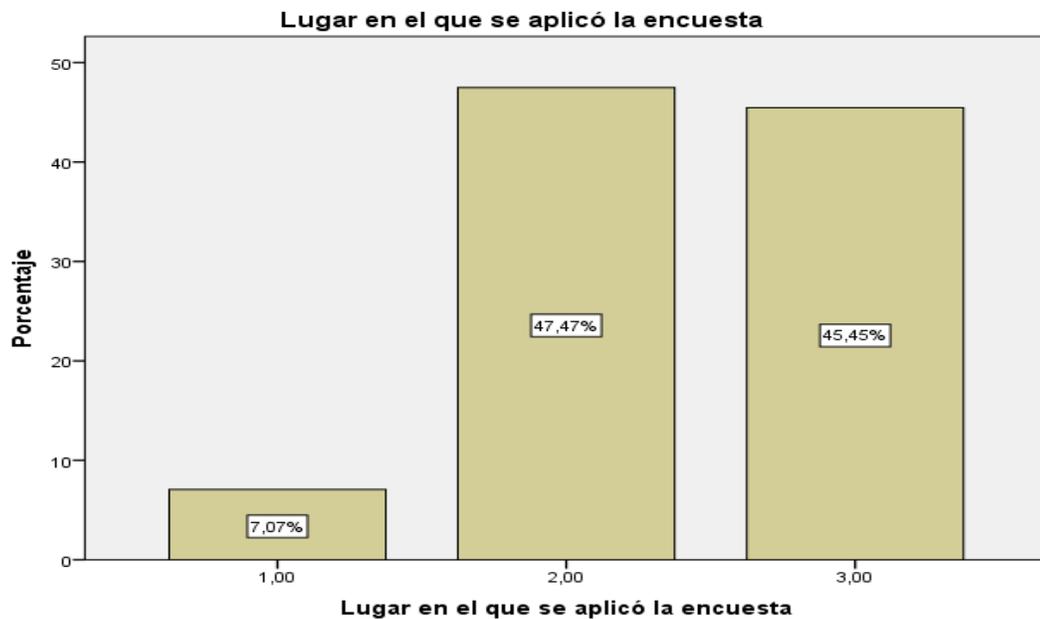
27. califique de 1 a 5 lo que para usted significa la marca, siendo 1 la calificación mas baja y 5 la mas alta:

calida	1	2	3	4	5
sabor	1	2	3	4	5
temura	1	2	3	4	5
confiabilidad	1	2	3	4	5
buenos precios	1	2	3	4	5

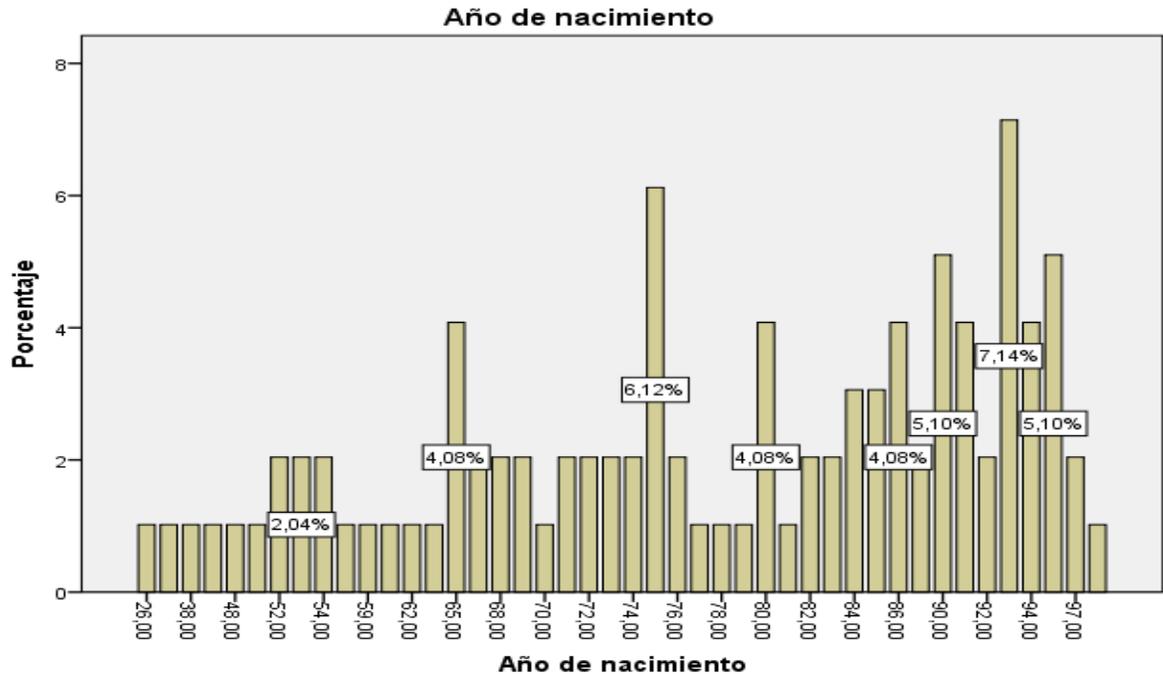
28. ¿usted cambiaría el pan por alguno de los productos de la pregunta 15?

1 si
2 no

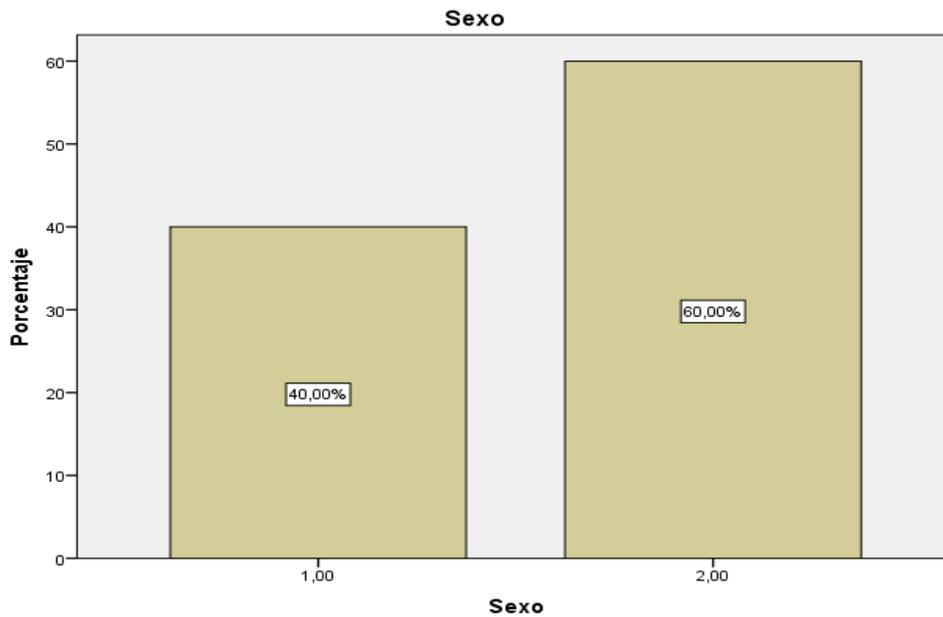
13. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS



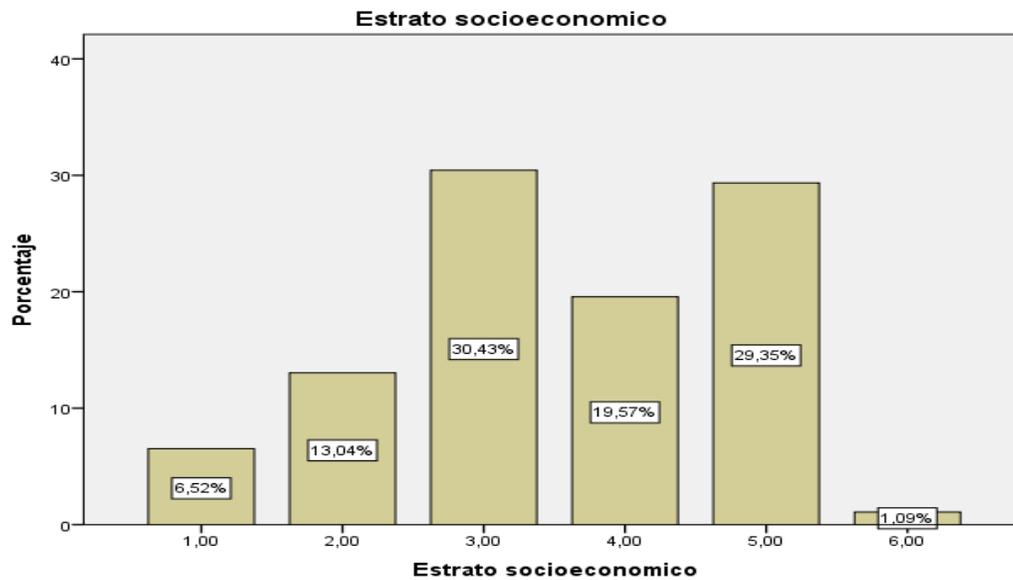
A un 47,47% de las personas que fueron entrevistadas, se les realizo la encuesta en almacenes de cadena, a un 45,45% se les realizo la encuesta en algún otro sitio y a un 7,07% se le realizo en alguna tienda.



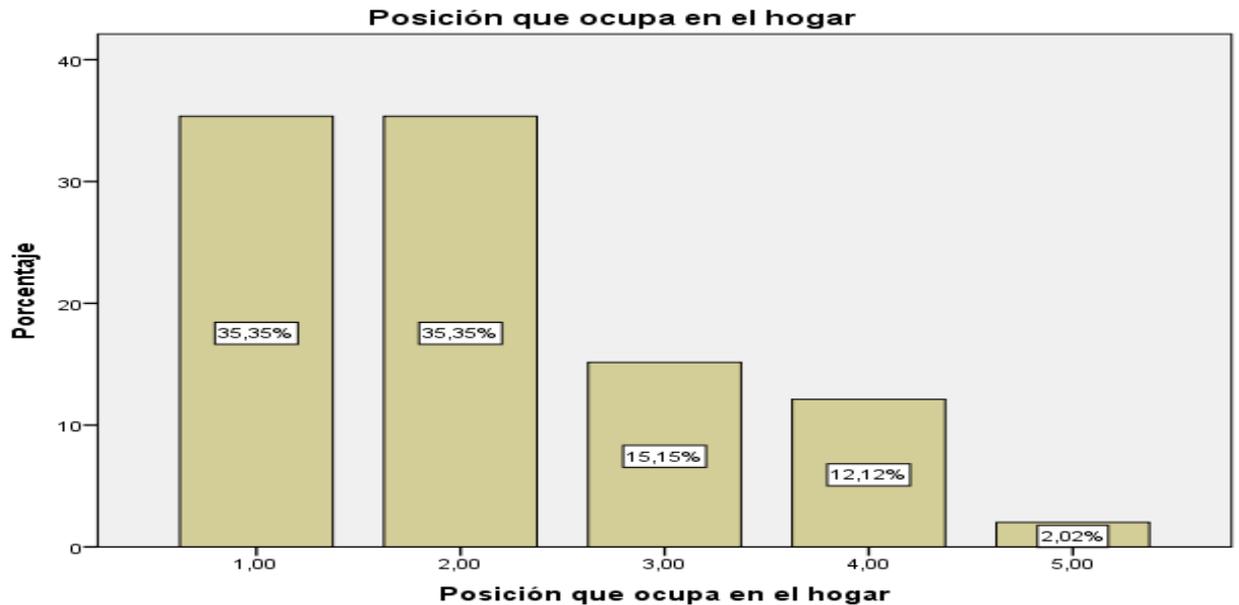
el 7,4% de los encuestados nacieron en 1994, es decir tienen una edad de 21 años y este valor es que tiene mayor número de observaciones. Se tiene un máximo de 89 años y un mínimo de 18 años, por tanto se tienen una muestra bastante variada en cuanto a la edad.



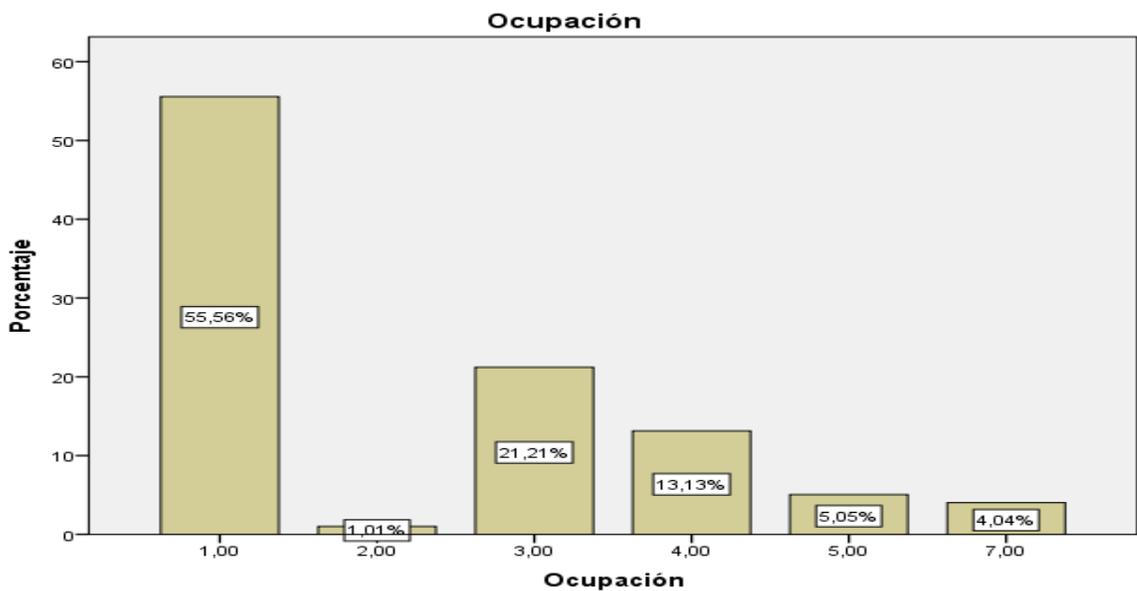
El 60% de las personas encuestadas son mujeres y el 40% son hombres, lo cual indica que es una muestra heterogénea en cuanto al sexo, ya que la cantidad de hombres es casi igual a la cantidad de mujeres.



Un 30,43% de los encuestados pertenecen a estrato 3, mientras que un 29,35% pertenecen a estrato 5 y un 19,57% pertenecen a estrato 4, el resto pertenecen a estrato 1, 2 y 3. Lo cual muestra que hay un sesgo en la muestra, dado a estratos 3, 4 y 5, ya que representan el 79,35% de la muestra.

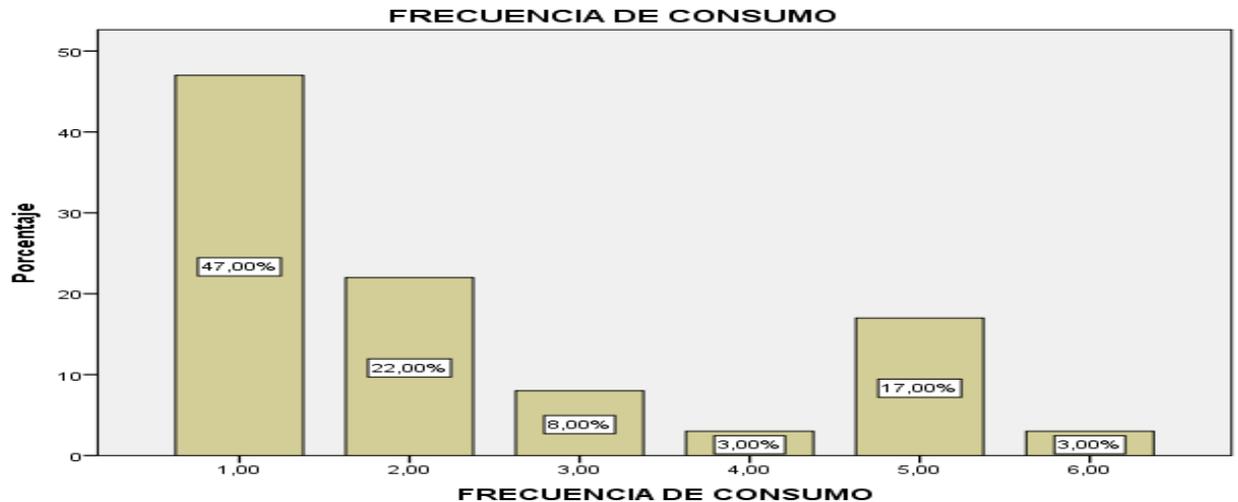


El 35,35% de las personas encuestadas son jefes del hogar, el 35,35% son hijos de los jefes del hogar, el 15,16% pertenecen a amad de casa y el 2,02% son otros. Por tanto se posee una muestra variada de las personas que toman la decisión de compras en el hogar.

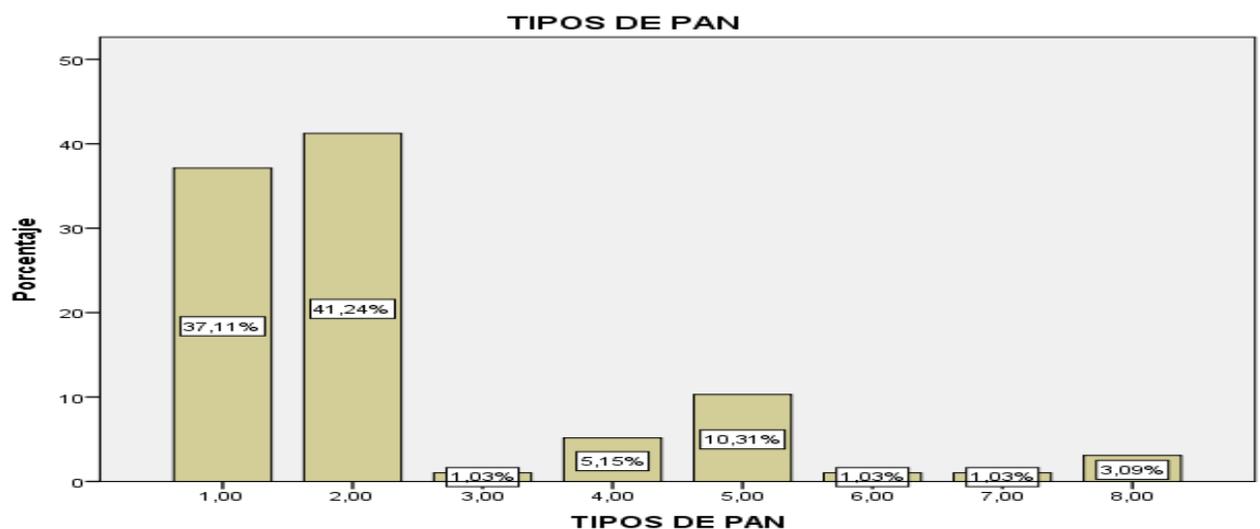


El 55,56% de la población encuestada trabaja fuera de la casa, solo el 1,01% trabaja en la casa, el 5,05% son amas de casa, el 4,04% son jubilados y el 21,21%

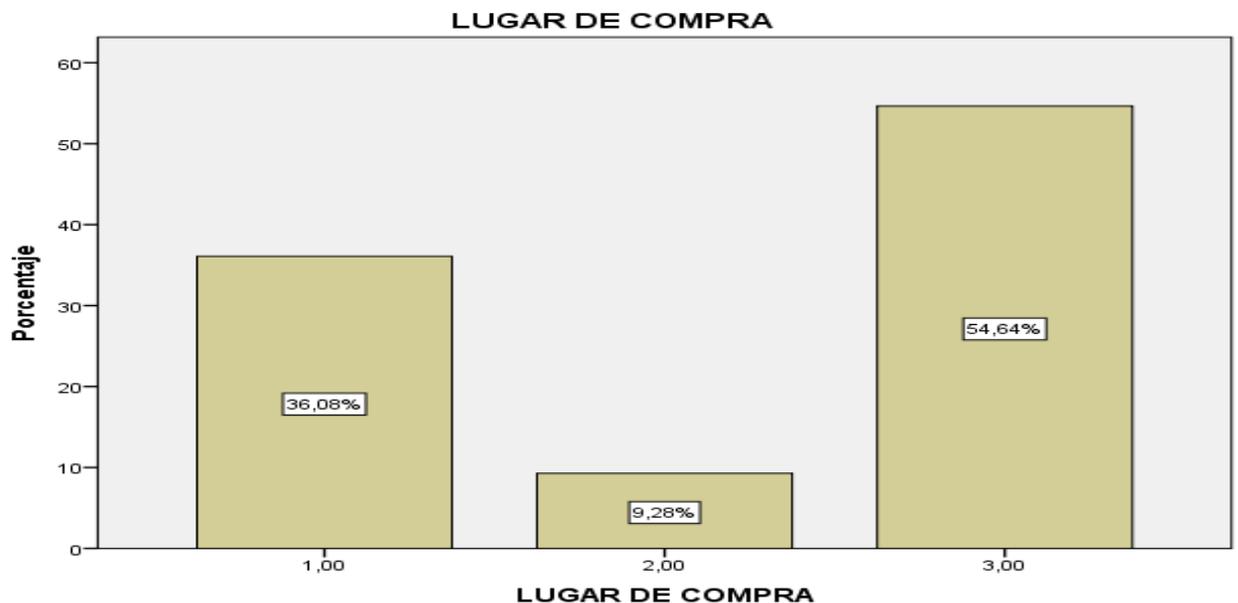
son estudiantes, por tanto la mayoría de la población encuestada trabaja fuera de la casa.



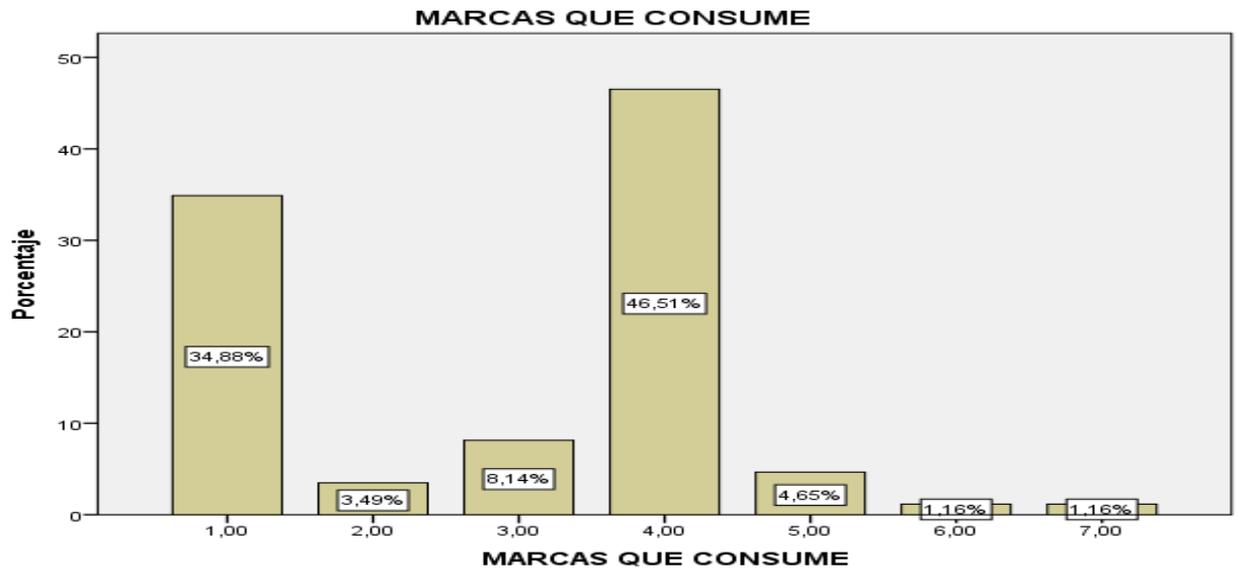
El 47% de los encuestados consumen pan todos los días, el 22% consumen pan entre 1 y 2 veces por semana, el 8% consume pan más de 3 veces por semana, el 17% consumen pan solo los fines de semana y solo el 3% no consumen pan, lo cual indica que el consumo de pan en los hogares Colombianos es alto, ya que hay una gran cantidad de población que consume pan así sea 1 o 2 veces por semana.



El objetivo con esta pregunta fue medir el consumo de las diferentes clases de panes que ofrecen las marcas y como se puede evidenciar el 37,11% de las personas encuestadas consumen el pan integral y el 41,24% consumen pan blanco, por tanto un gran porcentaje de la población encuestada se queda en los panes tradicionales, ya que solo el 1,03% consume pan de avena y el 1,03% consume mogollas, por tanto la venta de estos no generan ventas representativas para las empresas.

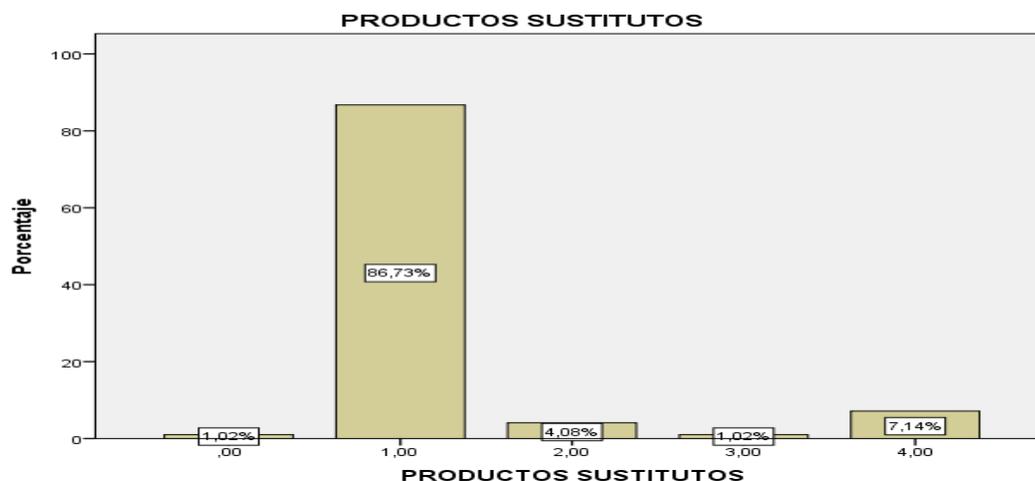


Tenemos que el 54,64% de la población encuestada compra el pan en otra parte diferente a las propuestas, la mayoría dijeron que compran el pan en la panadería de barrio más cercana. El 36,06% de las personas encuestadas compran pan en los almacenes de cadena y solo un 9,28% de los encuestados compran en la tienda de barrio. Por tanto la mejor forma de distribución del pan es mediante panaderías de barrio seguido de almacenes de cadena.



Esta respuesta se segmenta en BIMBO, MAMIPAN, LA GITANA, PANADERIAS (donde están la casa del pan de yuca, el molino, Montecarlo y la Paola), SUPERMERCADOS (donde están la marca propia éxito y pricesmart) , RAMO y PANIQUESO.

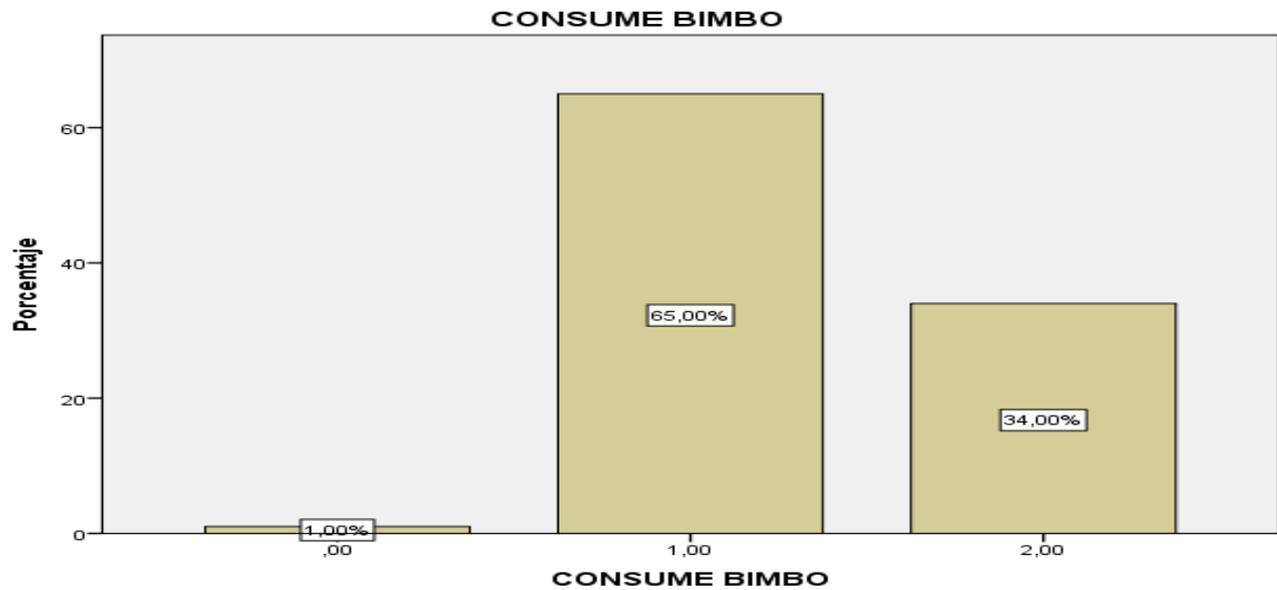
Un 34,66% de las personas encuestadas dijeron compraban la marca BIMBO para el pan, un 46,61% dijeron que usaban las marcas de la panadería, esta respuesta va muy en línea con la respuesta anterior, ya que los encuestados prefieren comprar su pan en las panaderías más cercanas, donde se sigue manteniendo la tradición de comprar lo que llama “ el pan caliente”. Solo el 3,49% de los encuestados dijeron que compran MAMIPAN, por ende esta marca es poco comprada por los Caleños.



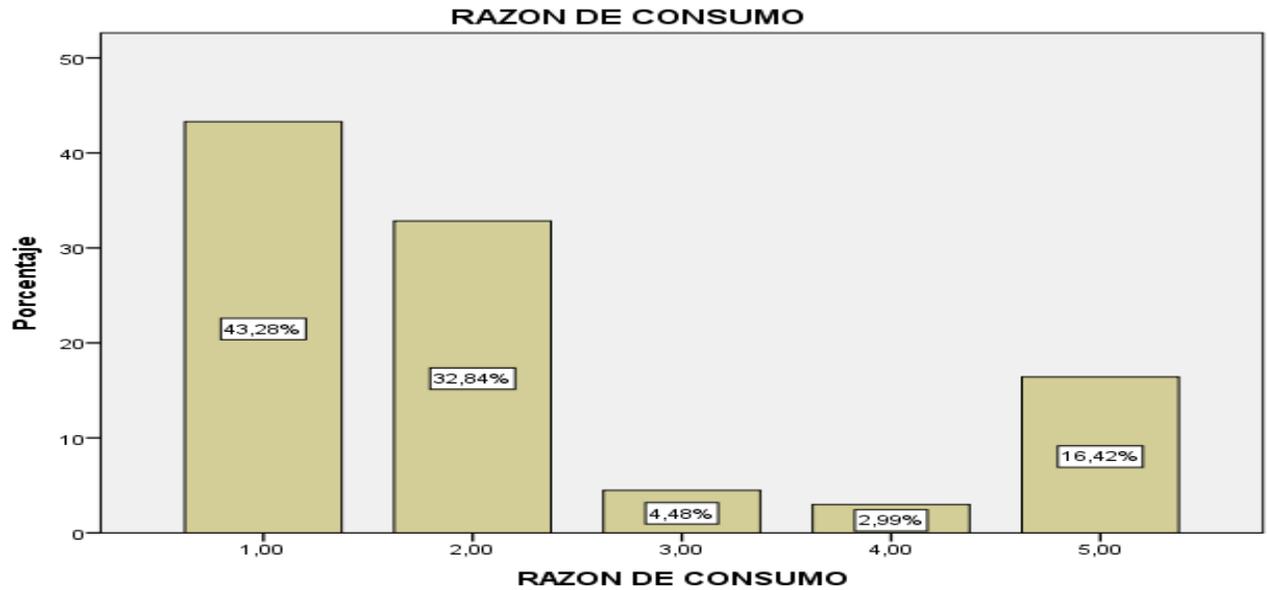
La mayoría de los encuestados, da a conocer sus gustos por los productos sustitutos que se consideran más consumidos, como lo son la arepa, la tortilla y el pan árabe, entre las otras opciones, también nos dijeron que las galletas y los tostados son de los productos favoritos para sustituir el pan, aunque la gran minoría representada por el 1,02% dijo que no consumía otro tipos de productos, la gran mayoría representada por el 86,73% le gusta consumir mucho la arepa, producto tradicional colombiano y suramericano.

Es muy poco lo que ha penetrado el mercado la tortilla Bimbo, ya que solo un 4,08% lo consume como producto sustituto, y solo un 1,02% prefiere el pan árabe.

La otra gran mayoría, le gusta consumir otro tipo de productos, como las galletas, tostados, pasteles, buñuelos, entre otros tipos de productos de panadería, estos datos están representados por el 7,14% de la muestra.

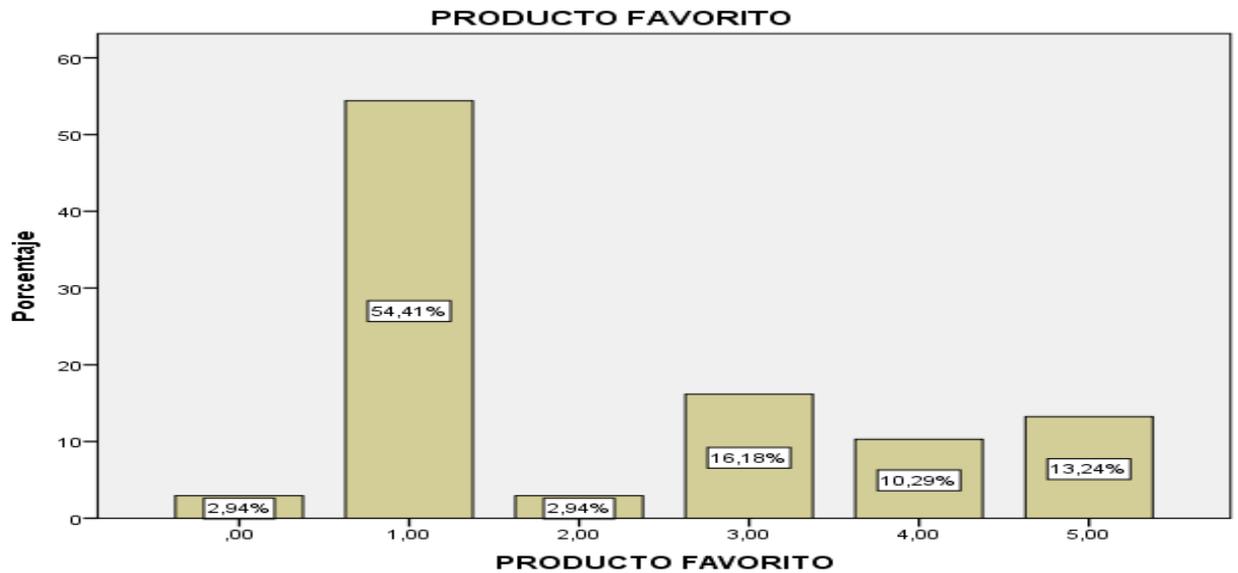


De los encuestados un 65% consume pan BIMBO, por tanto más de la mitad de los encuestados conocen y consumen la marca, mientras que un 34% no lo consumen y existe un 1% de personas que no respondieron esta pregunta. Por tanto se puede afirmar que el consumo de pan BIMBO es muy alta en los encuestados.

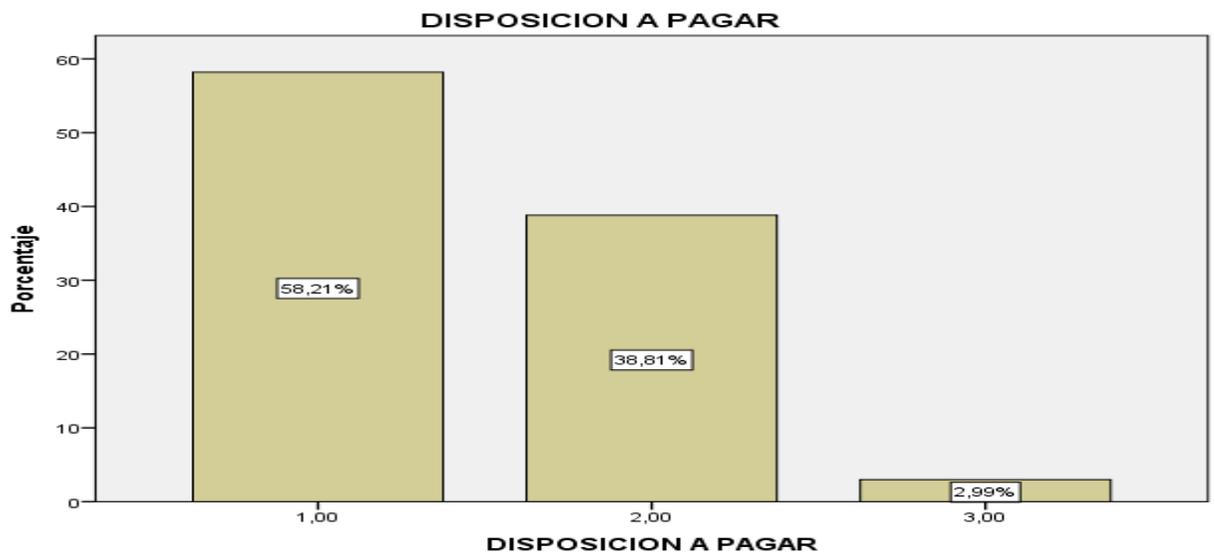


Un 43,28% de las personas que consumen BIMBO, dijeron que lo hacen por su calidad, un 32,84% dijeron que lo hacen por su sabor y un 16,42% dijeron que por su presentación. Por tanto BIMBO es una empresa caracterizada por la calidad y el sabor de sus productos.

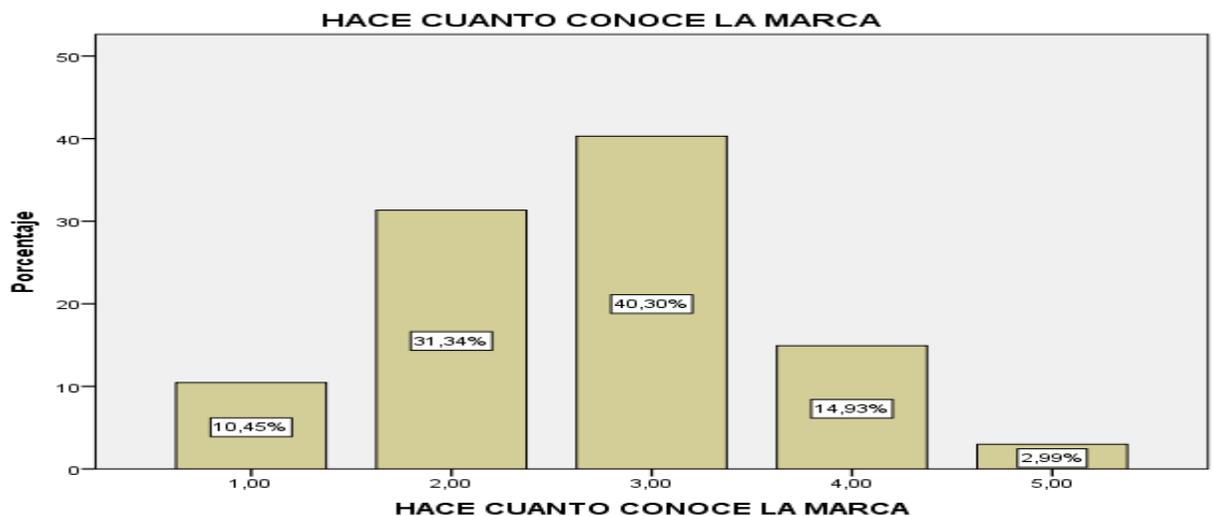
Solo el 4,48% dijeron que compran BIMBO por su precio, ya que esta es percibida como una marca cara pero que le ofrece buena calidad y buen sabor.



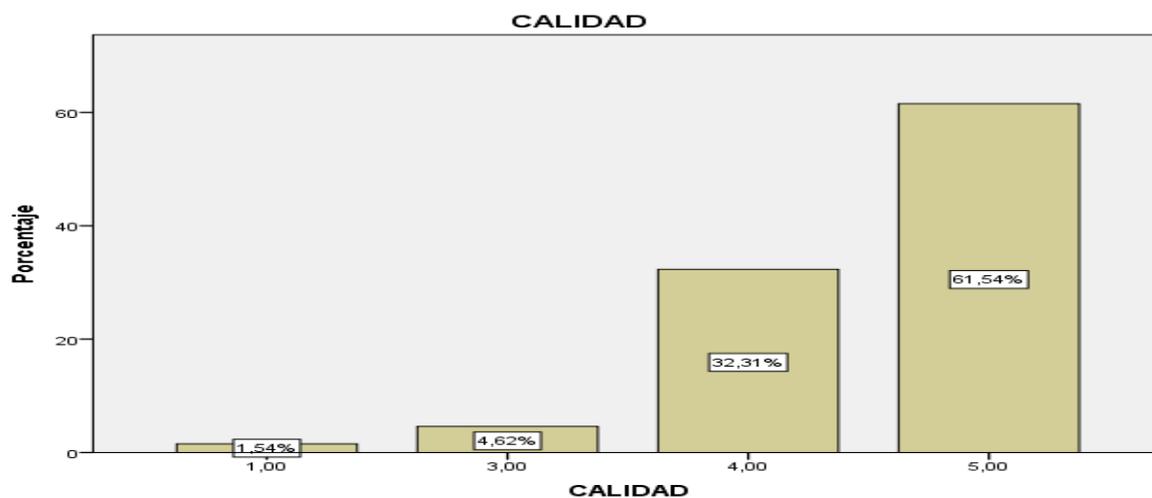
Se tiene que un 54,41% de las personas que consumen Bimbo, definen que su producto favorito es el pan tajado, un 16,19% de las personas mostraron preferencia por el pan integral, un 13,24% tiene como producto diferente otro producto diferente al propuesto por la encuesta y un 10,29% de los encuestados tienen como producto favorito a las tortillas BIMBO. Por tanto el pan tajado es el producto estrella de BIMBO, seguido por el pan integral.



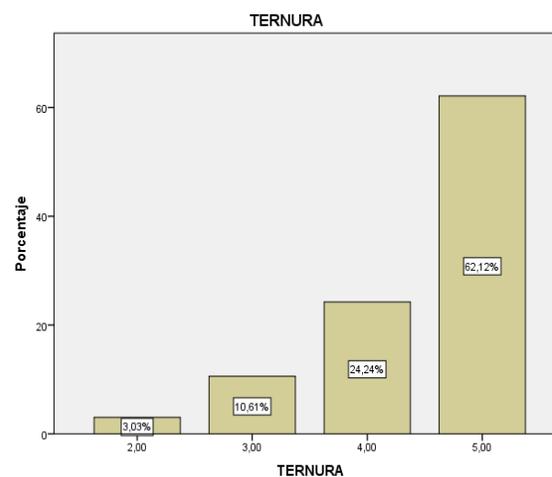
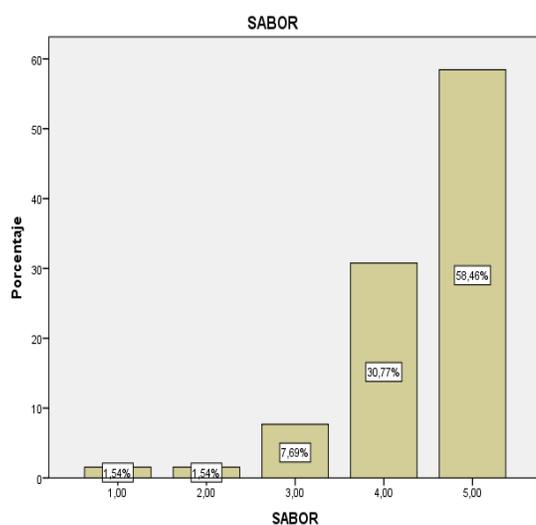
El 58,21% de los consumidores de BIMBO dijeron que estarían dispuestos a pagar menos de cinco mil pesos, el 38,81% dijeron que estarían dispuestos a pagar entre cinco mil y ocho mil pesos, mientras que solo el 2% estarían dispuestos a pagar más de ocho mil pesos. Esto muestra que las personas estarían dispuestos a pagar un poco más por la marca BIMBO pero no un precio tan elevado a diferencia del el pan de las otras marcas.



De las personas que respondieron que consumen la marca BIMBO, un 40,3% la conocen entre 10 y 15 años, un 31,34% la conocen entre 5 y 10 años y un 10,45% la conocen hace menos de 5 años. Por tanto esta marca es conocida como una marca no tan tradicional pero si como una marca buena con buena acogida.

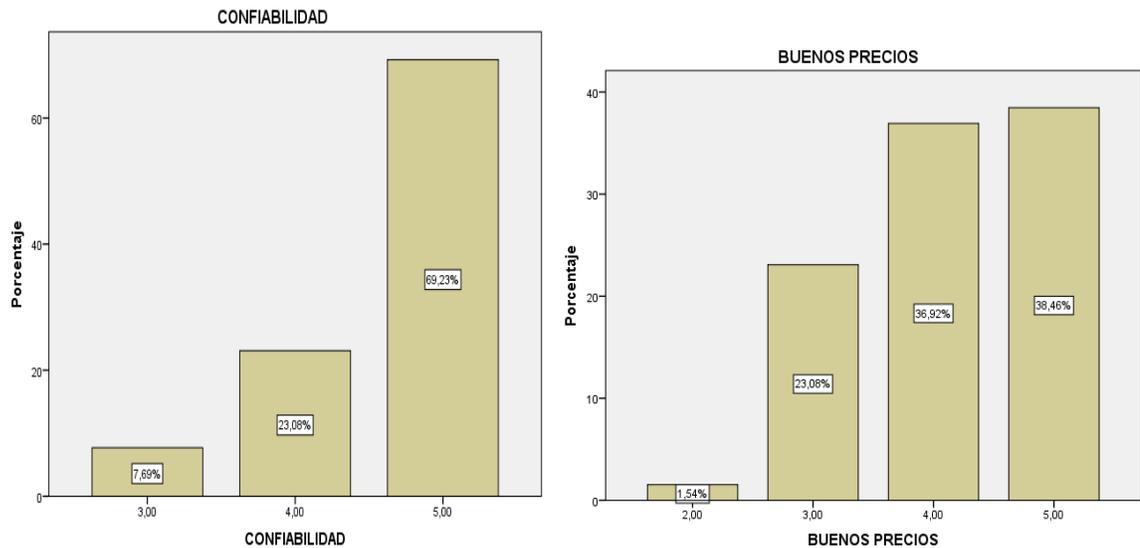


Entre las personas que respondieron que son consumidoras de la marca BIMBO un 61,54% perciben a BIMBO como una empresa de alta calidad.

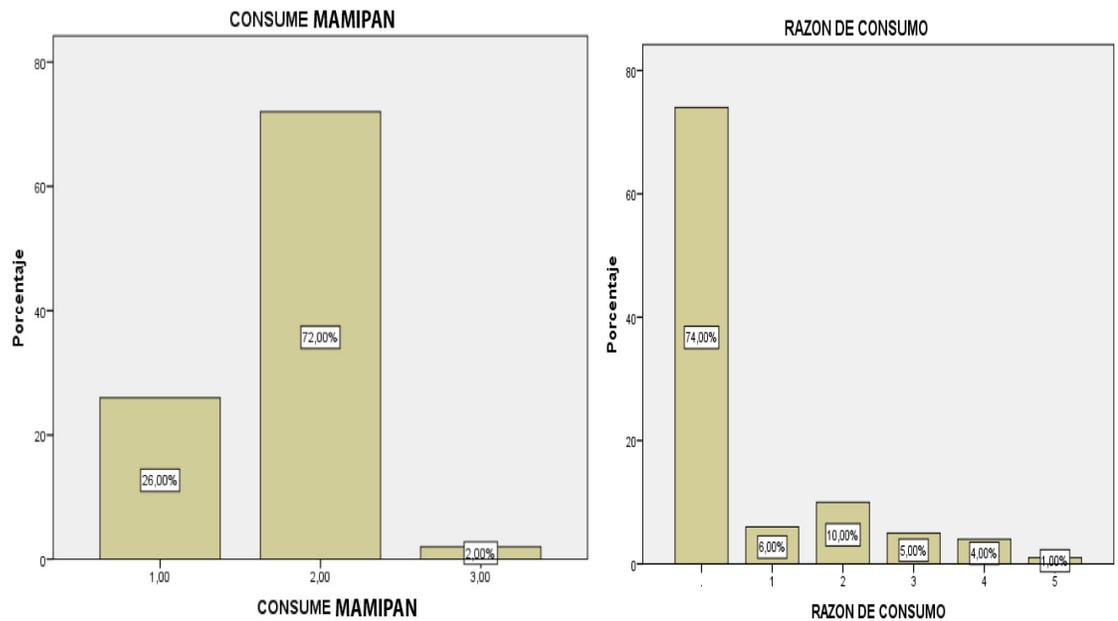


Un 58,46% de los encuestados que consumen a marca BIMBO, la perciben como una marca donde sus productos tienen un excelente sabor. Mientras que un 30,77% la perciben como que tiene un sabor bueno.

Un 62,12% de los encuestados que consumen la marca BIMBO, perciben al pan de Bimbo como un pan muy tierno y suave.



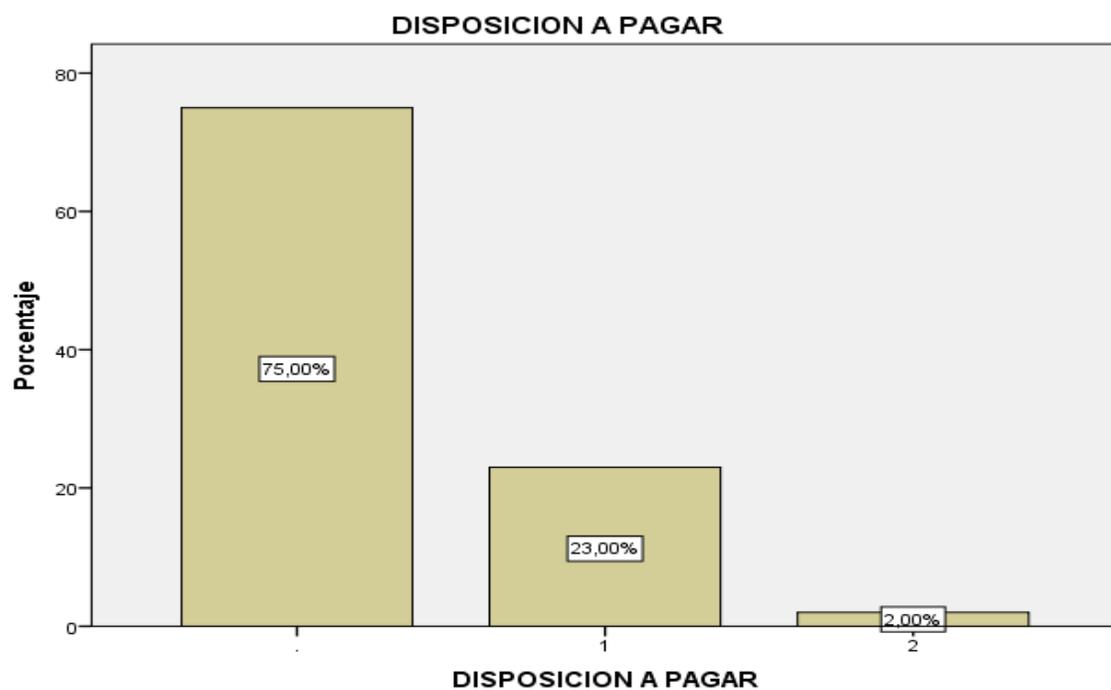
De las personas encuestadas que consumen artículos de la marca BIMBO, el 69,23% la perciben como una marca confiable y el 38,46% la perciben como una marca con buenos precios. Como se puede observar la parte de los precios es muy baja, pues un 23,08% respondió que BIMBO no tiene precios tan buenos, la perciben como un marca cara.



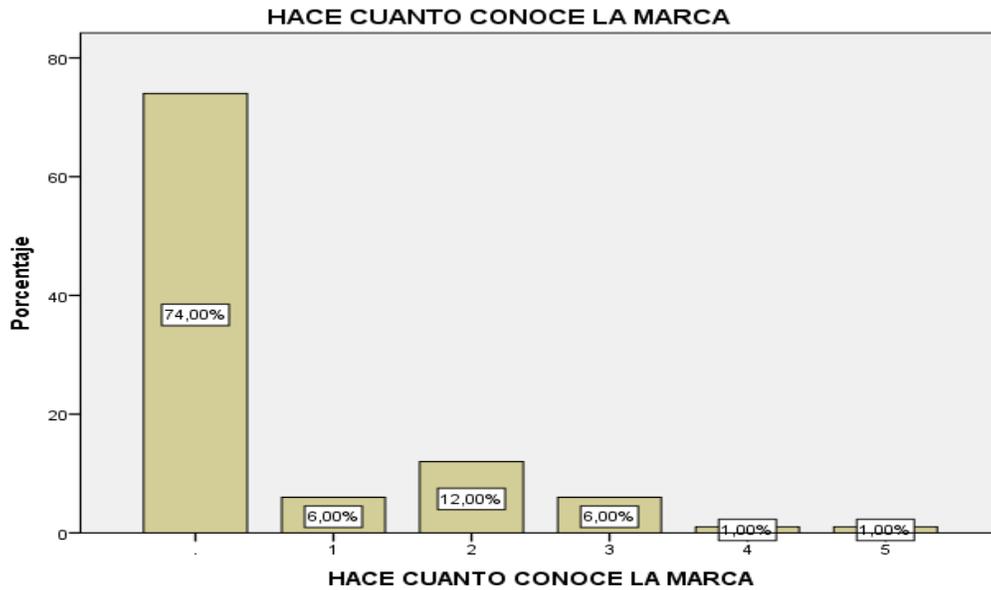
De todas las personas encuestadas, el 72% de las empresas no consumen MAMIPAN, lo cual es un tamaño representativo y está muy ligado a que las personas no conocen la marca como tal. Un 10% del total de las personas compra la marca MAMIPAN debido a que cree que tiene un buen sabor, un 6% la compra debido a la calidad y solo un 3% la compra debido al precio.



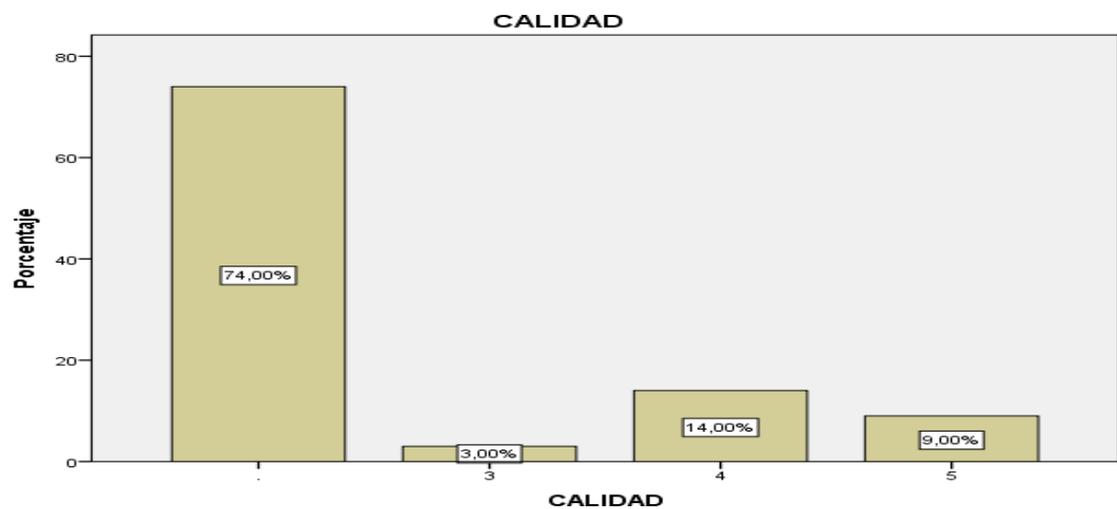
Un 15% del total de las personas compran el pan tajado de MAMIPAN, por tanto este es el producto estrella de esta marca, pero como se puede observar la compra es muy baja, pues solo 15 de 100 personas lo compran.



En la disposición a pagar, tenemos que la mayoría de las personas que consumen MAMIPAN, solo estarían dispuestas a seguir comprando la marca si el precio es inferior a cinco mil pesos, lo cual indica que las personas que consumen MAMIPAN son sensibles al precio.

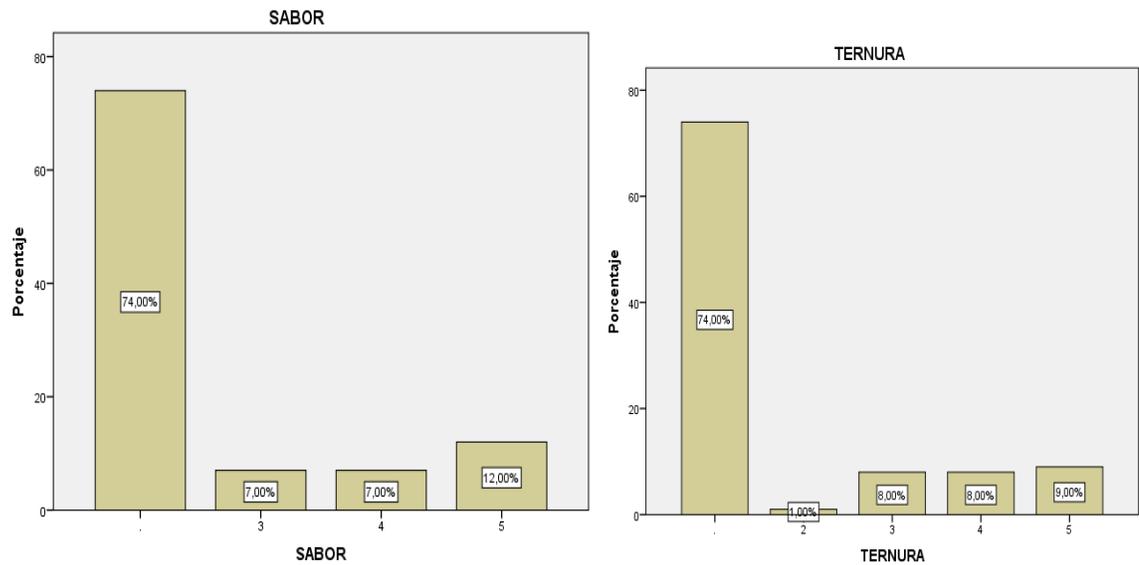


el 12% de las personas a las que se les realizó la encuesta conoce la marca hace 5 o 10 años, y el 6% la conoce entre 10 y 15 años, por tanto el mayor conocimiento de la marca es desde hace 15 años para acá.

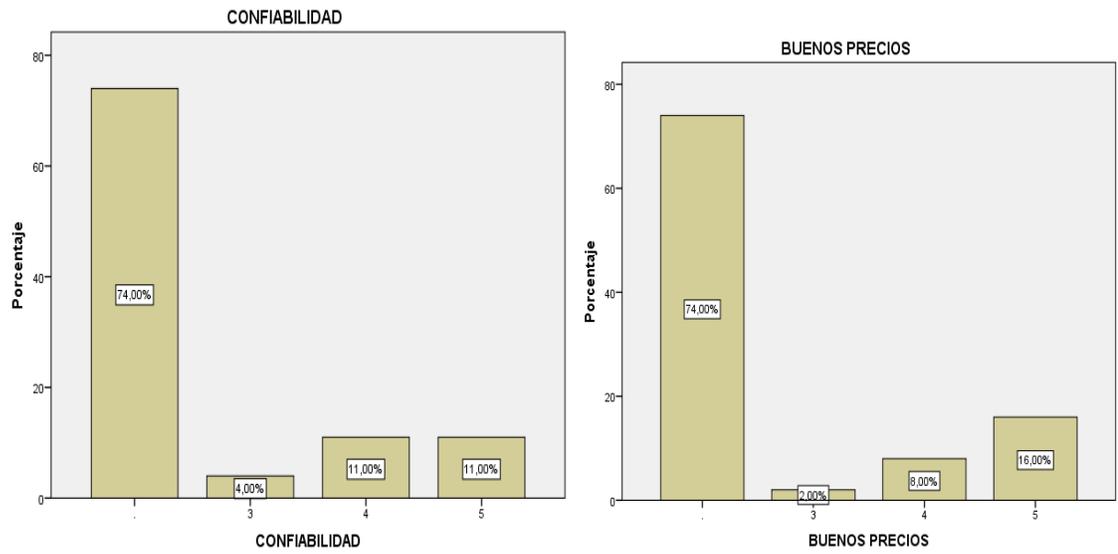


El 53,84% de las personas que compran MAMIPAN, la perciben como una marca buena y el 34,61 la percibe como muy buena, entonces tal vez el problema

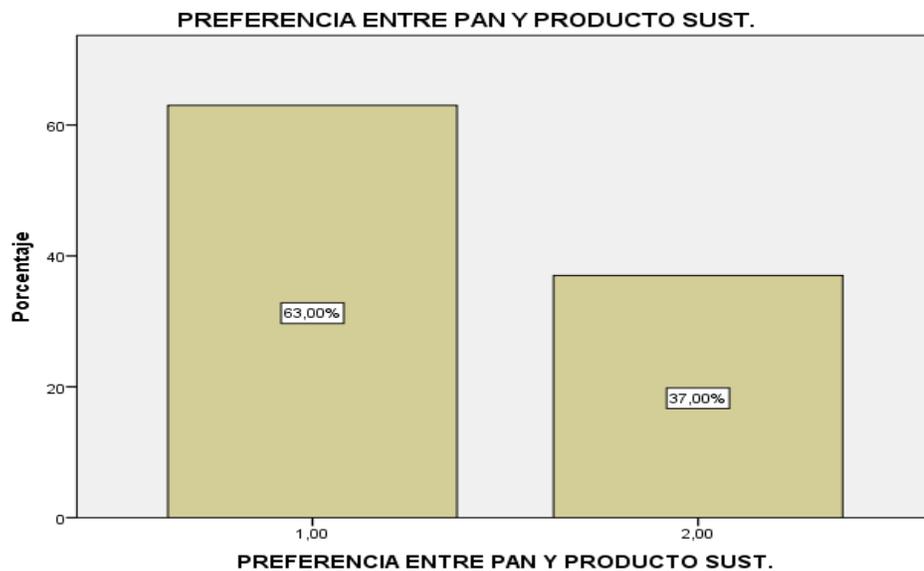
existente en MAMIPAN es que no está teniendo un buen desarrollo de marketing ya que las personas no la conocen.



El 46,15% de las personas que compran MAMIPAN perciben que sus productos tiene un excelente sabor, pero posiblemente no estén siendo tan buenos en la parte de la terneza, ya que la participación de las personas que califican los productos como tiernos es muy bajo.



De las personas que compran MAMIPAN el 42,31% la ven como una marca muy confiable y otro 42,31% la ven como una marca confiable, pero el 61,53% la ven como una marca que maneja buenos precios.



Las encuestas muestran que un 63% de las personas prefieren el pan a los productos sustitutos, por tanto hay una buena acogida del pan en la cultura

Colombiana, por tanto las empresas panificadoras en Colombia podrían trabajar fuertemente para hacer crecer este porcentaje.

Conclusiones y recomendaciones:

- Viendo el resultado dado por la encuestas, vemos que Mamipan es una empresa que aunque ya tiene cierto tiempo en el mercado, no ha logrado posicionarse y es poco conocida por el consumidor caleño, recomendamos invertir más en estrategias de posicionamiento de marca y aprovechar algunos clientes que tiene gracias a su producto estrella el pan italiano.
- Bimbo por su parte, ha hecho un gran trabajo con su marca, están bien posicionados, son reconocidos por su sabor, el aspecto más importante al momento de comprar, según encuestados.
- En términos de productos sustitutos, la gente prefiere la tradicional arepa u otros tipos de productos que sustituyan el pan, entonces estas empresas deben concentrarse esto para poder ganar mercado, aunque Bimbo tiene una amplia gama de estos, todavía no puede competir con los productos tradicionales Colombianos.
- Aunque en términos de grandes empresas gana Bimbo, el caleño está acostumbrado a comprar el pan caliente y tradicional de la panadería, cosa que grandes marcas no va a poder competir, y aunque podrían ser otro tipo de mercado, Bimbo también ha tratado de entrar a este, sin mucho éxito.
- Además de manejar bien su producto estrella, Mamipan debe aprovechar su ventaja en precios, ya que la apreciación de los consumidores que

aprecian esta marca es que se diferencia por sus precios, y esto puede hacerle ganar mucho mercado si lo sabe aprovechar bien.

Bibliografía

FRED, DAVID: "Conceptos de la administración estratégica" novena edición, 2003

ROCKART, JACK F. "La primer on critical success", McGraw-Hill school education group (1986).

MINTZBERG, HENRY: "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos". Editora Prentic Hall Hispanoamericana. 1997

GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO; MERINO SANZ, MARÍA JESÚS; PINTADO BLANCO, TERESA; y otros: "*Comportamiento del Consumidor: Introducción a la investigación de mercados*". Editorial ESIC.

SCHIFFMAN, LEON G Y LAZAR KANUK, LESLIE: " Comportamiento del consumidor". Editorial PEARSON. 2010 .

CEPEDA, RICARDO: "Modulo de Tecnología de Cereales y Oleaginosas" . Santafé de Bogotá D.C. Editorial UNAD. . 1991.

KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG: "Fundamentos de marketing". Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.

LINDSTROM, MARTIN: "Buyology: verdades y mentiras sobre por que compramos". Ediciones GESTION, 2012

CISNEROS, ANDRES: "Neuromarketing y neuroeconomía: código emocional del consumidor". Editorial HISPAMERICANA BOOKS, 2014

QUINTANILLA, ISMAEL: " Psicología del consumidor". Editorial PEARSON, 2003.

Webgrafia

http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/congresos/GuionCompetitividad.pdf

https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=103&Itemid=248

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/panificacion%20y%20reposteria.pdf>

<http://www.Mamipandecolombia.com/index.php/paginas/cargar/2>

<http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/MARKETING EN EL SIGLO VEINTIUNO segun Kotler.pdf>

<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/621/Avalos-CompetitividadEmpresarial.pdf>

http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto

http://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/