

DOCUMENTOS
DE INVESTIGACIÓN

Marketing
MERCADOLÓGÍA

**La gestión del *marketing*
frente a las nuevas tendencias de consumo:
el caso de los productos de panadería en Bogotá**

Sandra Patricia García Cáceres
Rebeca Lozano Tabares

N.º 9

Noviembre de 2016



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES
Departamento de Mercadología

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Mercadología

La gestión del *marketing* frente a las nuevas tendencias de consumo: el caso de los productos de panadería en Bogotá

Sandra Patricia García Cáceres
Rebeca Lozano Tabares

N.º **9**

Noviembre de 2016

Consejo Superior

Jaime Arias Ramírez
(presidente)

Fernando Sánchez Torres
Jaime Posada Díaz

Rubén Darío Llanes Mancilla
(representante de los docentes)

José Sebastián Suárez Rodríguez
(representante de los estudiantes)

Rector

Rafael Santos Calderón

Vicerrector académico

Luis Fernando Chaparro Osorio

Vicerrector administrativo y financiero

Nelson Gnecco Iglesias

Una publicación del Departamento de Mercadología

Miguel Ángel Córdoba

Decano (e.) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Fernando Montaña Merino

Director del Departamento de Mercadología

Documentos de investigación. Mercadología, n.º 9.

La gestión del marketing frente a las nuevas tendencias de consumo: el caso de los productos de panadería en Bogotá

ISBN impreso: 978-958-26-0340-3

ISBN para PDF: 978-958-26-0339-7

Primera edición: noviembre de 2016

Autores: Sandra Patricia García Cáceres, Rebeca Lozano Tabares

Ediciones Universidad Central

Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso). Bogotá, D. C., Colombia

PBX: 323 98 68, ext.: 1556

editorial@ucentral.edu.co

Catalogación en la Publicación Universidad Central

García Cáceres, Sandra Patricia

La gestión del marketing frente a las nuevas tendencias de consumo: el caso de los productos de panadería en Bogotá / Sandra Patricia García Cáceres, Rebeca Lozano Tabares ; coordinación editorial Héctor Sanabria Rivera. -- Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2016.

32 páginas ; 28 cm -- (Documentos de Investigación. Mercadología ; número 9)

Incluye referencias bibliográficas

ISBN para PDF: 978-958-26-0339-7

1. Pan – Producción – Mercadeo – Bogotá - Colombia 2. Comportamiento del consumidor – Investigaciones – Bogotá – Colombia 3. Mercadeo – Investigaciones – Bogotá – Colombia I. Lozano Tabares, Rebeca, autora II. Sanabria Rivera, Héctor, coordinador editorial III. Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Departamento de Mercadología

658.83 – dc23

PTBUC/6-12-2016

Producción editorial

Coordinación Editorial

Dirección: Héctor Sanabria Rivera

Coordinación: Jorge Enrique Beltrán

Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón y Mónica Cabiativa Daza

Corrección de textos: Fernando Gaspar Dueñas

Editado en Colombia - *Published in Colombia*



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Usted es libre de copiar o redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos apropiadamente, no lo haga con fines comerciales y no realice obras derivadas.

Los argumentos y opiniones expuestas en el documento son de exclusiva responsabilidad del autor y reflejan su pensamiento y no necesariamente el de la Universidad Central.

Contenido

Resumen	7
1 Introducción.....	9
2 Perspectiva teórica	11
3 El pan: definición y evolución.....	13
4 Caracterización económica y social de la industria panificadora en Colombia	15
5 Análisis de la industria panificadora usando el modelo de la competencia perfecta y la teoría de la diferenciación	25
Referencias	27

La gestión del *marketing* frente a las nuevas tendencias de consumo: el caso de los productos de panadería en Bogotá

Sandra Patricia García Cáceres*
Rebeca Lozano Tabares**

Resumen

El presente documento hace parte del proyecto de investigación “La gestión del *marketing* en las nuevas tendencias de consumo en la categoría de productos de panadería en la ciudad de Bogotá”. Este proyecto responde al interés de contar con una visión actualizada de las nuevas tendencias de consumo de pan, así como del mercado, de los productos y de la gestión del mercadeo en este sector.

El estado de la cuestión es la primera fase del estudio. Se desarrolló a partir del análisis de diversas fuentes documentales, principalmente de gremios y entidades gubernamentales. Se consultaron datos del DANE, DNP, SENA, Adepán, Fedemol, Fenalco, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y las firmas Servinformación, Sectorial y *La Nota Económica*. El estudio abarcó, únicamente y de forma general, las panaderías, de modo que se excluyeron las pastelerías.

Palabras clave: panaderías, *marketing*, mercadeo, modelo de competencia perfecta, teoría de la diferenciación.

* Docente de tiempo completo del Departamento de Mercadología de la Universidad Central. Comunicadora social y especialista en marketing.

** Docente de tiempo completo del Departamento de Mercadología de la Universidad Central. Mercadóloga, especialista en Diseño y Desarrollo de Productos y magíster en Psicología del Consumidor.

Introducción

Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan) del 2014, el consumo de pan en Colombia presenta un indicador de 23 kg de pan *per capita* al año, un consumo bajo en comparación con otros países de Latinoamérica, como, por ejemplo, Venezuela (30 kg), Argentina (73 kg) y Chile (98 kg). Según la Federación Nacional de Molineros de Trigo (Fedemol), adscrita a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), “el consumo representa el 1,7 % del total del gasto de un colombiano de ingresos promedio y el 2,4 % de uno de ingresos bajos”.

Sin embargo, según ThinkFit, un estudio citado por Radio Santa Fe (Urrego, 2012) revela que, a pesar de que Bogotá es la ciudad de mayor consumo de pan, el 65 % de las mujeres intentan reducir el consumo de harinas motivadas por mantener una alimentación más sana y equilibrada. Asimismo, Adepan (2014) informa que el bajo consumo de pan se debe, entre otros, a dos factores principales: primero, al desarrollo lento de la gestión de apoyo por parte del Gobierno para el sector panificador; y, segundo, al mito de que el pan no es un complemento saludable para la alimentación, lo que desincentiva su consumo.

Por su parte, Rafael España, director de Estudios Económicos de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), considera que, además de estos factores, la falta de innovación y creatividad en la preparación de los productos incide en su baja penetración: “Las panaderías de barrio manejan tres o cuatro referencias básicas, como pan francés, blandito, roscón o calado y, si son muy habilidosos, una mogolla integral. Pero falta mucha creatividad para elaborar otros productos con los mismos ingredientes” (Del Castillo, 2011, párrafo 4).

Pero estos no son los únicos factores que influyen en la situación actual del sector panificado. También intervienen factores relacionados con el cambio de actitud del consumidor, marcada ahora por nuevas tendencias en las que, gracias a la tecnología, este está cada vez más informado y es más crítico a la hora de elegir los alimentos que consumirá. Ahora tiene mayor conocimiento de la composición de los alimentos, de los aportes nutricionales de sus ingredientes, de los contenidos de grasas, azúcares y sodio, entre otros (Fenalco, 2014).

Sin embargo, en respuesta a esta tendencia, el sector panificador ha introducido, dentro de su

oferta, panes funcionales, fortificados, de harinas especiales, entre otros. De esta manera, busca acabar con la imagen de que sus productos son poco saludables. Asimismo, ha implementado prácticas de mercadeo para promocionar las propiedades inherentes de sus productos y diferenciarlos dentro del mercado de las panaderías de barrio, al que tradicionalmente se le ha considerado como de “competencia perfecta” y, por ende, no amerita de mayores acciones de mercadeo (Fenalco, 2014).

Por lo anterior, esta investigación se propuso, en una primera etapa, establecer el estado de la cuestión del mercadeo de productos de panadería en la ciudad de Bogotá, a partir de la teoría de la competencia perfecta –de la economía–, y de la teoría de la diferenciación –del mercadeo–. En una segunda etapa, a través de la investigación de campo, se identifica on las prácticas o acciones que, usando la mezcla de mercadeo, actualmente llevan a cabo las panaderías de la ciudad de Bogotá.

Perspectiva teórica

La fundamentación teórica del presente proyecto de investigación se llevó a cabo a la luz de dos teorías: la teoría de la competencia perfecta, de la economía, y la teoría de diferenciación, del *marketing*.

La teoría de la competencia perfecta, también llamada de la competencia pura, y considerada por los economistas y mercadólogos como un modelo de mercado, se refiere a la situación en la cual “la sociedad obtiene la mejor asignación posible de los recursos para la economía en su conjunto”, una en la cual el precio iguala al costo marginal (Pinkas, 2002, p. 154).

Según Krugman y Wells (2007), las características más importantes de este modelo de mercado son las siguientes: a) existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o a comprar libremente entre ellos productos homogéneos; b) que estos sean homogéneos o iguales quiere decir que no hay diferencia en sus atributos (como sucede entre los productos de panadería, que son bien conocidos y estandarizados); c) los consumidores y productores son precio-aceptantes (es decir, los vendedores y compradores no tienen control ni ejercen influencia sobre el precio de venta; por tanto, este es fijado de manera impersonal por el mercado); d) los ofertantes o

vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar estrategias ni actividades de mercadeo, debido a que desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto; e) los vendedores y compradores pueden vender o comprar libremente entre ellos; por tanto, tienen libertad de movimiento (de entrada y salida).

Desde la investigación empírica, son pocos los estudios realizados según el modelo de la competencia perfecta. Se encuentra el hecho por Encinas (2013), en el que estudia “la figura dual del intermediario oligopsonista-oligopolista” (p.347). Para eso, hace referencia al modelo de competencia perfecta y aduce que, en la mayoría de los casos, no existe en el mundo real y solo se da con algunas excepciones en la producción en el sector primario y en ciertos sectores extractivos.

La teoría de la diferenciación se refiere a aquellos atributos que se le añaden a un producto o a un servicio que ningún otro posee y que, además, lo hace más atractivo. De esta manera, puede ofrecerse a un precio más alto y, a su vez, ser el más consumido dentro del mercado.

Como lo señala César Pérez Carballada, en su artículo “El imperativo del *marketing*: la dife-

renciación" (2011): "vivimos en una sociedad sobrecomunicada, donde hay tal abundancia de productos y marcas que la gran mayoría pasa al olvido sin que siquiera nos enteremos de que alguna vez existieron". Y esto puede ser resultado de que no se comunique la diferenciación. Al encontrar mercados atiborrados de productos y servicios, se hace necesario sobrevivir. Y, para ello, la diferenciación se convierte en la estrategia más efectiva, siempre y cuando se comunique de una manera eficaz

Sobre cualquier tipo de producto o servicio se puede afirmar que no existen *commodities*, pues todo producto puede ser diferenciado: solo es cuestión de encontrar qué elementos nuevos un consumidor puede llegar a valorar. La industria panadera no podía ser la excepción a esta afirmación

Así, en sus comienzos, el producto ofrecido podía ser concebido como uno "genérico" (pues, en Colombia y en Bogotá, las panaderías manejaban el mismo tipo de panes, al mismo precio). Pero las continuas exigencias de los consumidores han hecho que este sector incursione en la diferenciación del producto, es decir, a partir del *marketing*, para satisfacer los deseos de los consumidores.

A diferencia de lo que sucede con el modelo de competencia perfecta, existen varios estudios empíricos sobre la teoría de la diferenciación y, específicamente, sobre la diferenciación del producto. Se encuentra, por ejemplo, el de Martínez (2005), en el que se plantea que un producto está diferenciado si sus variedades tienen características diferentes (generalmente los productos que preferimos y producimos están altamente diferenciados).

Esto hace que el productor tenga que estar dispuesto a producir bienes y servicios diferenciados en cuanto a variedad y/o calidad, a fin de atender las exigencias de la demanda. Por ende, la estructura de mercados que se deriva de la diferenciación de productos se aleja del esque-

ma de preferencias homogéneas planteado por el modelo neoclásico, que supone bienes homogéneos. Tanto productores como consumidores recurren a múltiples formas de diferenciación de sus productos, con lo cual definen múltiples patrones de variedades y calidades que interactúan en diversos mercados.

La diferenciación de productos está relacionada con la existencia de distintos niveles de calidad de un mismo bien, con el espacio geográfico en donde se produce y con las preferencias de los consumidores. La literatura sobre diferenciación de productos muestra que los productos están diferenciados objetiva y/o subjetivamente y que, por lo tanto, siendo sustitutos cercanos, tal sustitución es, en principio, imperfecta.

C. Pérez (2011) plantea diferentes fuentes de diferenciación: unas objetivas, tales como los elementos relacionados con el producto (diseño, desempeño, características, durabilidad, etc.) o el servicio (entrega, instalación, capacitación, reparación, etc.), y otras subjetivas, tales como "los elementos emocionales corporizados en la marca (imagen, estatus, prestigio, riesgo, etc.)".

Por otro lado, Samir, Matiz, Pinzón, Rodríguez y Rojas (2006) realizaron un estudio sobre el café colombiano como modelo de diferenciación. Encontraron que su modelo de diversificación y diferenciación se basa en la experiencia, la alta calidad del grano, el posicionamiento de marca y el respaldo de la institucionalidad cafetera en Colombia.

La estrategia de diferenciación que propuso la industria cafetera para salir de la crisis del año 2000 fue la diversificación de sus productos. Y, por ende, la minimización de riesgos ha sido uno de los principales objetivos del nuevo modelo comercial cafetero. Como parte de las nuevas propuestas de valor agregado, se han venido desarrollando los siguientes programas y acciones: política marcara y de denominación de origen y la fabricación de cafés especiales.

El pan: definición y evolución

Según Gil y Serra (2010), “el pan es, esencialmente, una mezcla de harina, agua, levadura y sal, en las porciones adecuadas, correctamente amasada, fermentada y cocida en un horno” (p. 3). Su historia es paralela a la evolución de la civilización occidental, que lo consideró el “primer alimento natural”.

Pollan (2013) cuenta que, desde su introducción en la dieta del ser humano y hasta principios del siglo XIX, se preparó a partir de la harina 100 % integral y obtenida de moler el grano de trigo entero.

De esa manera se aprovechaban las propiedades nutricionales de sus tres capas: a) la capa externa o cascarilla (conocida como salvado de trigo), que concentra la fibra dietética fundamental en la regulación de la absorción y movilidad intestinal, así como la mayoría de los micronutrientes, vitaminas (especialmente del complejo B) y minerales; b) la capa media o el endospermo (cerca del 83 % del grano total), que es la fuente de la harina blanca y cuya composición está dada en su mayor parte por hidratos de carbono como el almidón, el cual es transformado en glucosa (azúcar); c) la parte interna o germen, que es la capa más nutritiva del grano de trigo y es rica en ácidos grasos esencia-

les como el omega 3, además de vitaminas E, A, K, B, antioxidantes y fitonutrientes

A partir del siglo XIX, con la industrialización—momento histórico en el que se empezaron a procesar los alimentos—, cambió la relación del hombre con su alimentación (De Garine, 1995). Llegó el pan blanco fabricado con harinas refinadas elaboradas solo con una parte del grano, la capa media o el endospermo, además de mejoradores y conservantes (muchos de ellos nocivos para la salud).

Como se mencionó, esta capa es rica en carbohidratos (de ahí el aporte energético bastante elevado), pobre en micronutrientes y no tiene fibra, pues en la molienda al grano se le retira tanto la cáscara como el germen, que son las partes más nutritivas del trigo (Pollan, 2013). Por esta razón, los Gobiernos les han exigido a los molineros devolverle a la harina blanca algunos de los nutrientes perdidos en el proceso, para compensar su deficiente aporte nutricional

En Colombia, desde 1988, toda la harina de trigo que se produce está fortificada con hierro, vitamina B y ácido fólico (Decreto 1944 de 1996, Ministerio de Salud y Protección Social). Pero esto no compensa para nada la calidad y la can-

tividad de los micronutrientes que se obtienen del grano entero y que se pierden con el proceso de refinación

Es necesario diferenciar el pan elaborado con verdadera harina integral (que se fermenta con masa madre y se distingue por su sabor un tanto amargo, textura más compacta y color marrón) del pan de salvado que se vende en las panaderías (pues este es elaborado con harina blanca o refinada a la que se le ha añadido la cáscara o el salvado de trigo y se le ha adicionado más azúcar de la normal a fin de enmascarar el sabor característico del salvado) (Pollan, 2013).

Este aspecto, desconocido por la mayoría de la población, también es aprovechado por la industria panificadora, pues resulta más fácil elaborar pan blanco que pan integral, de modo que lo que hacen es fabricar una versión que, si bien aporta más fibra, carece del resto de nutrientes presentes en el pan 100 % integral.

Por lo anterior, el pan más recomendado por los expertos de la salud es el de harina 100 % integral, que contiene todos los nutrientes del

grano entero. El pan de molde es el menos recomendado, por la adición de grasas, azúcares y sustancias químicas como mejoradores (que se utilizan a menudo en la producción de panes comerciales para reducir el tiempo necesario de fermentación y mejorar la textura y el volumen) y conservantes (usados para mantenerlo almacenado durante más tiempo).

Como consecuencia, las tendencias se orientan al consumo de panes más artesanales y saludables, elaborados con harina 100 % integral y a los que se les agregan ingredientes tales como hojuelas de avena, semillas de amapola, girasol, sésamo, lino, Kümmel, sorgo, mijo, entre muchas otras; además de estar endulzados con miel de abejas y aliñados con sal marina.

Estas combinaciones dan como resultado los llamados panes funcionales, a los cuales, en general, se les atribuyen numerosas propiedades benéficas relacionadas con la prevención y control de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), convirtiéndose además en una opción a la hora de querer una alimentación equilibrada y saludable (Pollan, 2013).

Caracterización económica y social de la industria panificadora en Colombia

Denominación del sector: clasificación CIU

Según la cuarta actualización de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIU)¹, la industria panificadora se ubica en la sección C (industrias manufactureras)², división 10 (elaboración de productos alimenticios), grupo 108 (elaboración de otros productos alimenticios), clase 1081 (elaboración de productos de panadería).

1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU) Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C. Recuperado de https://www.dane.gov.co/les/nomenclaturas/ciu_Rev4ac.pdf

2 La industria manufacturera es definida como "Los materiales, sustancias o componentes transformados son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como productos de otras actividades manufactureras. La alteración, la renovación o la reconstrucción de productos se consideran por lo general actividades manufactureras".

Análisis del macroentorno

A nivel del entorno político, hay preocupación en la industria panificadora debido a que la última reforma tributaria hecha (Ley 1607 de 2012) solo excluyó del IVA al pan tradicional (art. 424). Y precisó que, si a este producto se le adicionan otros componentes (como es el caso del pan aliñado, el croissant, el mojicón, entre otros), ya no quedará excluido del impuesto y estará gravado con el 10 % o el 16 %.

Se suma a esta preocupación la entrada en vigencia (el 15 de mayo de 2012) del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Gracias a este, la totalidad de los aranceles a los productos importados derivados del trigo, entre ellos los de panadería, se liberan de manera inmediata, lo que provoca una alta intranquilidad en la industria. Cabe anotar que, en materia de producto terminado importado, durante el 2013 las importaciones registraron un aumento del 7,8 % frente al mismo periodo del 2012, hasta alcanzar un valor de USD 59 millones (V. Pérez, 2014).

En relación con el entorno económico, y según las cifras a 2014 de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (Fenalce), Colombia es un importador neto de trigo, en un orden su-

perior a los 1,3 millones de toneladas. A nivel nacional, la producción de trigo apenas alcanza las 14 000 toneladas, menos del 1 % del consumo total del país, y los principales productores son los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Nariño. El resto del consumo tradicionalmente se ha cubierto con importaciones de Estados Unidos, Canadá, Argentina y Paraguay.

Debido a esta situación, el manejo de los precios de la harina de trigo en Colombia está sujeto principalmente a la variación en las cotizaciones del mercado internacional de trigo, y su negociación está en manos de los grandes importadores nacionales, entre ellos: Harinera del Valle S. A., Molinos del Atlántico S. A., Molino el Lobo S. A., Molinos Barranquillita S. A., Molino Santa Marta S. A. S. Estos se han convertido en un oligopolio que maneja el precio a nivel interno, lo que ha dejado en estado de total dependencia a la industria panificadora nacional (Fenalce, 2014).

Además, según Sánchez (2015), la dependencia de los precios internacionales provoca que, a los

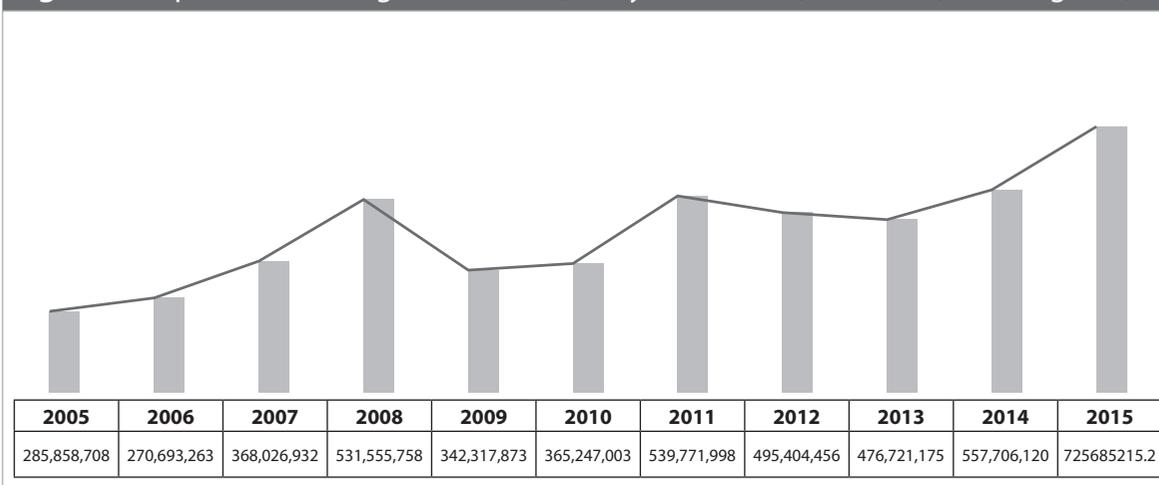
actuales niveles de tasa de cambio, importar trigo sea mucho más costoso (algo que se puede evidenciar en la figura 1)

Así, el sobrecosto en la importación de harina de trigo, debido al alza del dólar, y los efectos de la inflación en otros insumos (como los huevos, la mantequilla, la margarina y la levadura) han aumentado los costos de elaborar el pan.

El bulto de harina de trigo de 50 kilos aumentó \$ 6000, al pasar de \$ 63000 a \$ 69000, mientras que las grasas y margarinas aumentaron \$ 2000. El precio de los huevos aumentó de \$ 180 a \$ 200. Frente a esta situación, algunos panaderos optaron por aumentar el precio del pan a \$ 300, mientras que, en la mayoría de las panaderías de los barrios populares, se sigue vendiendo a \$ 200, con una leve disminución del tamaño (Sánchez, 2015).

Por otro lado, vale la pena destacar que la industria panificadora no cuenta con exportaciones de pan, lo que podría ser una oportunidad de crecimiento. Pero, dado el corto tiempo de

Figura 1. Importación de trigo en dólares (incluye CIF —cost, insurance, and freight—)



Nota: valor proyectado tomando como base las mismas toneladas importadas en 2014 (1 715 476), con un dólar promedio de COP 2602,97 (ene 1-sep 9 de 2015).

Fuente: elaboración propia con base en cifras, a 9 de junio de 2015, de la DIAN, el DANE y cálculos del DNP y de Fenalce.

caducidad de estos productos (inferior incluso al tiempo de transporte y logística mínimos requeridos para su exportación), no es posible exportarlos.

Según Eduardo Muñoz, director del Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales (citado en V. Pérez, 2014), actualmente la forma en que se podría exportar consistiría en enviar “la masa precocida y tener hornos o socios que terminen de hacer el pan en los países de destino”, que es la dinámica de la mayoría de las importaciones.

Con respecto al entorno sociocultural, Colombia no ha sido ajena a la tendencia mundial de la reducción en el consumo de pan por factores como la creencia de que el consumo de pan contribuye al aumento de peso corporal, el culto a la delgadez corporal y la preocupación del Gobierno por disminuir el nivel de obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) asociadas a esta.

Además, se encuentra el arraigado consumo cultural de los productos derivados del maíz, como la arepa, que son fuertes sustitutos del pan, así como la poca innovación en la oferta de la industria panificadora. Al respecto, es latente la necesidad de mejorar la calidad e inocuidad de los productos con técnicas tradicionales de fermentación, con harinas integrales, con un alto contenido de fibra, vitaminas, minerales, semillas e insumos funcionales. Asimismo, resulta necesario incluir el etiquetado con la información nutricional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

En cuanto al entorno tecnológico, la industria panificadora se caracteriza por un bajo nivel de tecnificación y por la falta de mayor formalización y estandarización de su operación mediante la adquisición de tecnología de última generación. Según Jaime Jiménez Villarraga, director ejecutivo de Fedemol (citado en V. Pérez, 2014), esto se debe, en parte, a que la industria

panificadora “se desarrolló de una manera atomizada y artesanal, con bajos niveles de organización empresarial, y aún hoy es una actividad que, ante la baja dinámica de la demanda, crece lentamente y tiene una oferta limitada en cantidad, diversidad y calidad” (párrafo 11).

Con respecto al entorno ambiental, según el documento “Caracterización ocupacional de la industria de la panificación y la repostería en Colombia”, de la Mesa Sectorial de Panificación y Repostería del SENA (2006), la incorporación de las panaderías a los sistemas de certificación de calidad y/o de gestión medioambiental es escasa. La adopción de estas prácticas se da en su mayoría en las grandes panaderías industriales.

Asimismo, la mayoría de las panaderías a nivel semiindustrial e industrial hacen uso de los programas de recolección industrial de las empresas de aseo. Sin embargo, las fami-panaderías y las micro- y pequeñas panaderías continúan utilizando los sistemas residenciales para recolección de basuras: “programándose con unas frecuencias de evacuación seguramente correctas para un hogar, pero inadecuadas para una empresa de alimentos. El resultado se observa no solo en la acumulación indebida de residuos, sino incluso hasta en la generación de lixiviados de altísimo riesgo contaminante” (SENA, 2006, p. 89).

No obstante, hay que resaltar que, de manera generalizada, las panaderías han ido adoptando el uso de “trampa grasas”, que son instaladas en la entrada de las tuberías de desagüe. Al respecto, en cuanto al nivel de contaminación ambiental, el SENA aclara lo siguiente:

La industria panificadora no genera contaminación ambiental significativa, excepto por la ya referida, que, debidamente manejada, es perfectamente mitigable. En ningún caso, y bajo ningún aspecto, significa una amenaza para el entorno en el que se ubique ni la planta de producción ni alguno de sus puntos de distribución o venta. (SENA, 2006, p. 91)

En cuanto al entorno legal, la industria panificadora se caracteriza por el alto nivel de informalidad. Sin embargo, la Cámara de Comercio, Fenalco, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y los gremios del sector han adelantado campañas en pro de la legalización de las panaderías.

Cabe mencionar que la gran mayoría de las panaderías están sujetas al régimen simplificado y las cobija el artículo 6 del Decreto 0803 del 24 de abril del 2013. Este las obliga a 1) inscribirse en el RUT, 2) expedir factura o documento equivalente con el cumplimiento de requisitos establecidos y 3) presentar anualmente declaración simplificada de ingresos en fechas específicas (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013).

Según el SENA (2006), otras disposiciones legales que regulan la industria panificadora son las promulgadas por el Ministerio de Salud y Protección Social que están relacionadas con las prácticas de producción. Entre ellas se destaca el Decreto 1944 de 1996, que reglamenta la fortificación de la harina de trigo y establece las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control.

Este reglamento se aplica tanto a la harina de trigo que se comercializa en el territorio nacional para su venta directa al consumidor como a la fabricación de productos de panadería, pastelería, galletería, pastas alimenticias y otros. La harina de trigo debe estar fortificada con vitaminas B1, B2, niacina, ácido fólico y hierro.

Cadena productiva

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la cadena productiva del sector de panificación comienza con la importación del grano de trigo. Una vez que este llega al país, la industria molinera lo procesa para convertirlo en harina y sus derivados. La harina es comercia-

lizada a las panaderías, donde es mezclada con los demás insumos necesarios para la elaboración y venta del pan.

Según la información de la firma Sectorial

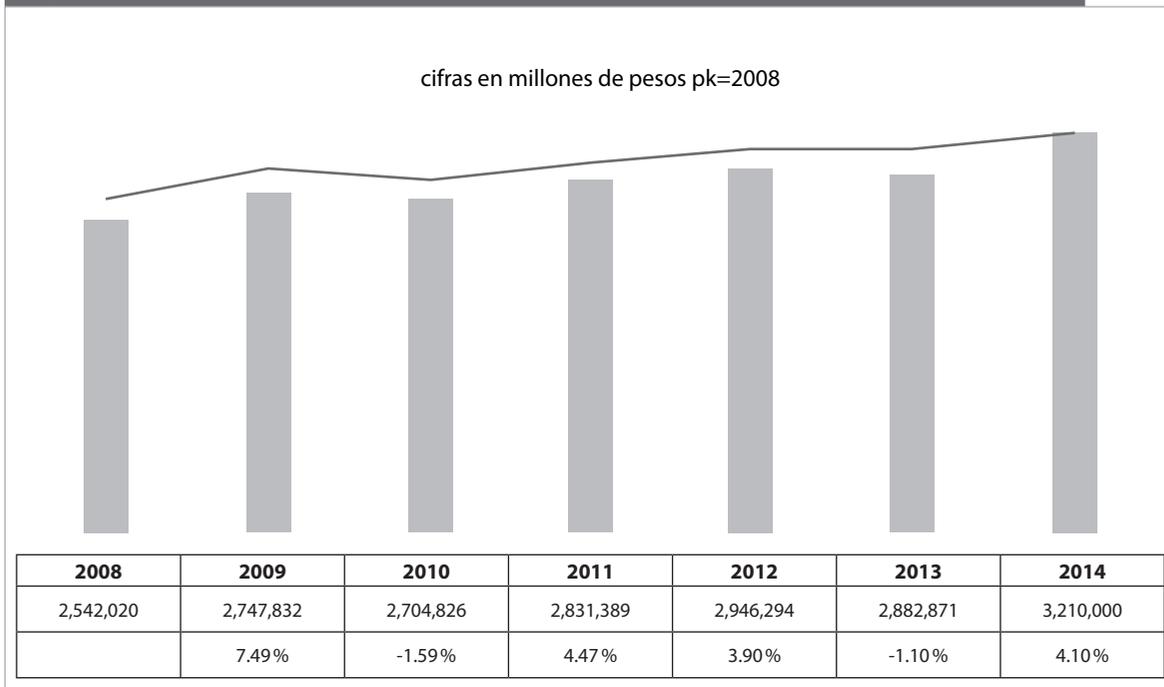
El eslabón de pan y productos de panadería participa con el 20,83 % del valor de producción. Del total de productos de este eslabón, cerca del 68 % de la producción se encuentra concentrada en dos productos: pan de trigo, que participa con el 43 %, y ponqués y tortas, con el 25 %. Todos los productos son producidos con harina de trigo fortificada, la cual, junto con la sal, son los únicos dos productos fortificados por ley. (Sectorial, 2013)

Tasas de crecimiento y penetración del mercado

En Colombia, el sector panificador es quizás el que, en materia de micro-, pequeñas y medianas empresas, más aporta al país. Sin embargo, y según Fedemol, entre los años 2008 y 2014, el crecimiento del sector panificador tendió a mantenerse igual.

En la figura 2, se evidencia el comportamiento del sector panificado. Este permite inferir que el consumo de pan ha decrecido en comparación con el año 2009, cuando tuvo un crecimiento del 7,49 %.

En el año 2010 se presentó una disminución del consumo que afectó las ventas del sector en un 1,59 %. En los años 2011 y 2012, el sector panificador se recuperó lentamente. Pero, en el año 2013, el sector presentó una disminución del 1,10 %. Para el 2014, según Héctor Javier Galindo, presidente de Adepan, “la industria registró ventas superiores a los tres billones de pesos, entre panes industriales y artesanales, presentando un crecimiento del 4,1 %” (Sectorial, 2015).

Figura 2. Análisis de las ventas de la industria panificadora (2008-2014)

Fuente: elaboración propia con base en cifras del IPC-DANE, Fedemol, Adepan, revista *La Nota Económica y Sectorial*.

Grandes jugadores del mercado

La industria panificadora no posee barreras de entrada. Por esa razón, constantemente ingresan nuevos competidores. Según los estudios y los *rankings* empresariales de las diferentes categorías hechos por la revista *La Nota Económica* (2014) —con base en los estados financieros que anualmente las medianas y grandes empresas reportan a la Superintendencia de Sociedades—, al 2013, la industria panificadora registró 56 competidores, que ingresaron al mercado desde 1972 hasta la fecha.

El *ranking* de los cinco grandes jugadores del sector panificado, que cuentan con el 56,4 % de participación del mercado nacional, lo encabezan la Compañía de Galletas Noel S. A. S., con el 21,3 %, Bimbo de Colombia S. A., con 14,9 %,

Ponqué Ramo de Antioquia S. A., con el 9 %, Colombina del Cauca S. A. con el 8 % y Compañía Manufacturera de Pan Comapán S. A., con el 3,2 %.

Los 51 jugadores restantes se disputan el 43,6 % de la participación. Asimismo, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las Cámaras de Comercio, entre 2002 y 2009, ingresaron a la industria panificadora 15 nuevos jugadores.

Generación de empleo

A nivel nacional, la industria panificadora ocupa el cuarto lugar en materia de empleo. Así lo demuestran las cifras de un estudio realizado por Fenalco, que estima que, en el país, existen alrededor de 85000 panaderías, de las cuales

6974 están ubicadas en la ciudad de Bogotá. Esta última cantidad corresponde a un porcentaje muy bajo de participación en el mercado, pero coincide con el censo de establecimientos comerciales Infocomercio, realizado por la firma Servinformación (2011).

El estudio de Fenalco también revela que, en promedio, en cada establecimiento trabajan de 4 a 6 personas, lo que representa aproximadamente 300 000 empleos directos y 800 000 indirectos. Pero, pese a esta importante concentración de empleo, una queja generalizada de los industriales es la falta de mano de obra calificada (Castañeda, 2012)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2013), en la industria panificadora, el comportamiento inestable de la economía nacional se ha visto reflejado en el decrecimiento de las ventas desde el año 2008. Por esa razón, para el año 2013 ha disminuido la contratación de personal en un 1,9%.

Nivel de educación

El estudio de Adepan (2014) revela que el nivel educativo de los empleados de los establecimientos del sector panificador en Colombia es del 64 % en formación secundaria y tan solo del 16,3 % en técnica y del 2 % en universitaria.

En cuanto a la formación del panadero, las cifras demuestran que el 67,7% de ellos tiene formación empírica, ya que muchos han aprendido el oficio de generación en generación, y que tan solo el 17% lo ha aprendido de manera formal. Igualmente, se conoce que la mayoría de panaderías y pastelerías son capacitadas principalmente por el SENA.

Estructura y nivel de producción de la industria panificadora a nivel empresarial

Según Adepán (2014), la estructura empresarial de la industria panificadora está integrada por las panaderías de barrio (también llamadas tradicionales o artesanales, que procesan menos de dos bultos de harina de trigo por día), por las panaderías semiindustriales (que procesan entre 2 y 30 bultos al día), por las panaderías punto caliente (también llamadas de cadena o de red comercial, que, al igual que las panaderías de los supermercados y las grandes superficies, manejan sus marcas propias) y por las panaderías alternativas o especializadas (que procesan entre 30 y 460 bultos al día). Por su parte, las panaderías industriales procesan más de 1320 bultos al día.

Según la firma Sectorial (2013), “El 80 % del pan que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio. El otro 20 % del mercado corresponde al pan industrializado, que es aquel que se vende en los supermercados”.

Tiempo de funcionamiento de las panaderías y formas de competir

Adepan (2014) señala que 30 de cada 100 locales operan hace más de diez años. El 56,4% funciona desde hace seis años. Asimismo, informa que, de acuerdo con la clasificación de los diferentes segmentos en que se dividen las panaderías, en el segmento industrial compiten mediante la distribución; pues los cinco grandes jugadores que se encuentran en el mercado cuentan con una participación del 56,4% y algunos de ellos poseen puntos propios (como es el

caso de Comapán y Bimbo, entre otros). Sin embargo, abarcan el mercado mediante los canales de *retail*, de modo que tienen intermediarios en la distribución (como lo son hipermercados, supermercados, superretes y tiendas de barrios, entre otros).

De igual manera, Adepan (2014) informa que las panaderías calientes, que poseen una participación del 31,1%, incluidas las panaderías tradicionales, compiten mediante la infraestructura; pues poseen cadenas de panaderías (como es el caso de Pan Pa Ya, Ponqués Cascabel, Nicolukas, entre otros) y su distribución se hace de manera directa al consumidor.

También se encuentran las panaderías semiindustriales, que elaboran el pan y lo comercializan en el canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías). Por su parte, las grandes cadenas han desarrollado sus marcas propias en la categoría de productos de panadería. La comercialización que realizan es directa, ya que el pan es elaborado en el local comercial y ofrecido al consumidor (es el caso de Carulla, Éxito, Olímpica, La 14, entre otros).

La incursión de las grandes superficies en la industria panificadora ha ocasionado que el surtido de los anaqueles de pan, que hasta hace unos años era de marcas locales, con una participación del 90%, hoy apenas alcance el 10% de marcas locales. La última división, las panaderías de barrio (o tradicionales o artesanales), en su mayoría famiempresas, son aquellas que se encuentran en los barrios y llegan al consumidor de manera directa, de modo que su comercialización corresponde a su área geográfica

Consumo *per capita*

Adepan (2014) indica que, a nivel de consumo *per capita*, Colombia tiene el consumo de productos de panadería más bajo de la región, con cerca de 23 kg de pan al año, lo que equivale

aproximadamente a tres panes diarios (250 gramos de ingesta diaria), muy por debajo de los 75 kg que recomienda la Organización Mundial de la Salud (Hernández y Majem, 2010).

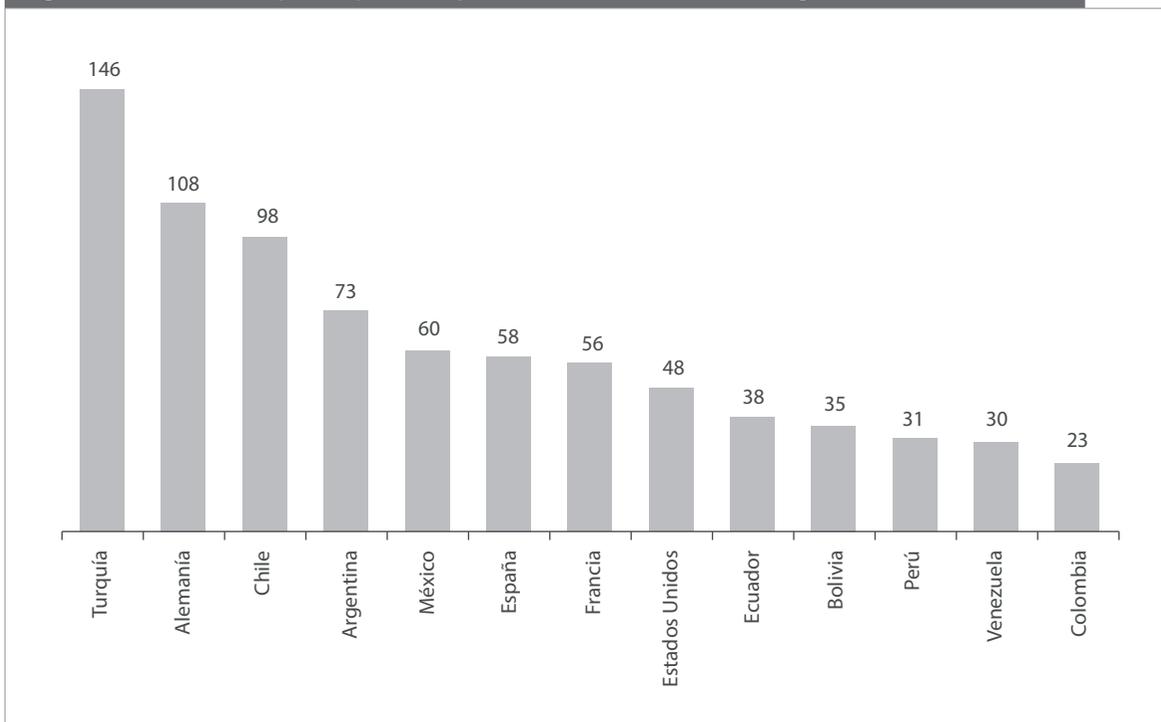
En cambio, a nivel de la región, Chile se ubica en el primer lugar (98 kg), seguido por Argentina (73 kg), México (60 kg), Ecuador (38 kg), Bolivia (35 kg), Perú (31 kg) y Venezuela (30 kg). A nivel mundial, el mayor consumidor de pan es Turquía (146 kg), seguido por Alemania (108 kg), España (58 kg), Francia (56 kg), Estados Unidos (48 kg) (Castañeda, 2012) (figura 3)

Dado este indicador, se podría pensar que, en el futuro, la industria de pan colombiana tiene un considerable potencial de crecimiento del consumo *per capita*; más si se tiene en cuenta la tasa media anual de crecimiento demográfico, estimada por el DANE en 1,18%, y la estimación y proyección de la población nacional para el 2020, que será de 50 911 747 habitantes.

Pero, especialmente por los factores económicos y socioculturales antes mencionados, y dado el comportamiento de las ventas de la industria en el periodo 2008-2014, la ingesta de pan tiende a mantenerse igual. Sin embargo, puede aumentar cuando las panaderías entiendan realmente los gustos de los consumidores y se adapten a las tendencias hacia el consumo de alimentos saludables con alto valor nutritivo. Por ende, existe espacio para crecer en nichos específicos y desarrollar negocios rentables en panadería y pastelería (Sectorial, 2015).

Hábitos de compra y consumo

Según Adepan (2014), Bogotá es la ciudad donde más se compra pan, con una frecuencia de compra de cada dos días. Seguida por el Pacífico, con la misma frecuencia, y el Atlántico, con un promedio de compra de cada tres días. Por su parte, en el Eje Cafetero y Medellín, la

Figura 3. Consumo *per capita* de pan a nivel mundial en kilogramos

Fuente: elaboración propia con base en cifras de Adepan.

frecuencia de compra de pan es de cada seis y nueve días, respectivamente.

Bogotá también se ubica como la ciudad donde más se consume pan, con un promedio por hogar al año de 82 kilos de pan. Le sigue la región del pacífico, con 77 kilos y el Atlántico, con 52 kilos. Con una marcada diferencia, le siguen el Eje Cafetero, con 22 kilos, y Medellín, con 21 kilos (cifras por debajo del consumo *per capita* nacional). Pese a que Bogotá es la ciudad de mayor ingesta de pan, es la ciudad con mayor tendencia a reducir el consumo de harinas (Urrego, 2012).

Preferencia de pan por regiones en Colombia

Según información de Adepan (2014), hay cinco clases de panes que siguen reinando en el consumo del colombiano a nivel nacional. Estos son el aliñado, el rollo, el de molde, el integral

y las tostadas. Sin embargo, y de acuerdo con este mismo estudio, los colombianos tienen una marcada preferencia por región.

Así, el tradicional pan aliñado, con alto contenido de grasa y azúcar, es preferido en Tolima, Huila, Valle y Bogotá. El gusto por los panes dulces y de sal es de la Costa Atlántica. En Nariño, prefieren panes artesanales, algunas veces elaborados sin maquinaria y con poco contenido de grasa. En Santander, comen panes dulces. Y, en Antioquia, la tendencia actual son panes aliñados, aunque han tomado mucha fuerza el consumo de panes empacados.

Preferencia de pan por estratos en Bogotá

Bogotá, capital de Colombia, se encuentra dividida en veinte localidades y cuenta con seis

niveles socioeconómicos, caracterizados por el estrato y el nivel de ingresos.

El censo de establecimientos comerciales Infocomerio, realizado por la firma Servinformación (2011), muestra que, en el *ranking* de los establecimientos que más generan actividad comercial en la capital del país, las panaderías de barrio se ubican en el quinto lugar. Las tiendas de barrio encabezan el *ranking*, seguidas por los salones de belleza, los restaurantes y los café-internet, respectivamente.

En Bogotá, encontramos 6974 panaderías, para una población de 7 674 366 personas. Tenemos una panadería por cada 1100 habitantes. En el estrato 1, funcionan el 3,5 % de las panaderías; en el estrato 2, el 19,3 %; en donde más se concentra el negocio panadero es en el estrato 3, con el 46,5 % de las panaderías; en el estrato 4, el 15,1 %; en el estrato 5, el 5 % de las panaderías; y el 0,8 %, en el estrato 6 (Infocomerio, 2011).

Según un estudio de segmentación de panaderos, realizado por Ipsos Napoleón para Team en 2011 (citado en V. Pérez, 2012), y cuyos datos coinciden con el estudio realizado por Adepan (2014), los bogotanos tienen una marcada preferencia, por niveles socioeconómicos, respecto a la ingesta de pan. Datos como los relacionados con el pan rollo, que no aparece en el gusto de los niveles socioeconómicos más altos, así como con el pan integral, que no es consumido por los colombianos de menores ingresos, representan un gran aporte para el diseño de estrategias de mercadeo.

En los estratos 1 y 2 se consume más el pan aliñado (41,4 %) y, en menor cantidad, el pan de queso (19,5 %), el de molde (18,3 %), el rollo (17,9 %) y las tostadas (15,9 %). El lugar de compra visitado con mayor frecuencia son las panaderías de barrio y del canal T a T (tiendas de barrio), que venden pan empacado en bolsa transparente sin ninguna marca (V. Pérez, 2012).

En los estratos 3 y 4, el pan aliñado también es el más consumido, seguido por el pan de molde y las tostadas (18,9 %), el integral (15,2 %) y el rollo (14 %). El lugar de compra son las panaderías de barrio, las panaderías de cadena, los anaqueles de los supermercados y las panaderías alternativas o especializadas (V. Pérez, 2012).

Y, en los estratos socioeconómicos más altos, el 5 y el 6, también predomina el consumo del pan aliñado (42,1 %), al que le sigue el de pan de molde (31,4 %), el de pan integral (22,3 %) y, por último, el de pan francés y las tostadas (12,4 %). Los lugares de compra que frecuentan son los anaqueles de los supermercados, las panaderías de cadena y las panaderías alternativas o especializadas (V. Pérez, 2012).

Retos y tendencias de la industria panificadora

Según Adepan (2014), la industria panificadora se enfrenta a grandes retos, como la disminución de la ingesta, especialmente por los nuevos hábitos de vida y las preferencias actuales del consumidor; enmarcadas por la tendencia hacia el consumo de la categoría de productos “health & wellness” (de salud y bienestar), dentro de la cual se encuentra una amplia gama de alimentos, como los “better for you” (mejor para ti), los “fortificados/funcionales”, “naturalmente saludables” y los “alimentos orgánicos”, entre otros.

En esta tendencia, los productos de panadería suelen relegarse a un segundo plano dentro de las pautas de una alimentación saludable, dado que el consumo de pan y derivados del trigo se les asocia con la obesidad. Por esa razón, la industria está incursionando en la oferta de productos con menor contenido de sal, azúcar, y grasas. Además, está reformulando los productos con ingredientes saludables y funcionales que poseen características que promueven

beneficios específicos para la salud, entre los que se encuentran los aceites grasos omega, los probióticos y prebióticos, los antioxidantes, fortificados, las semillas, las frutas deshidratadas, entre otros.

Según Paula Estévez, gerente de servicios del Panel de Consumo de Nielsen Colombia, en el estudio regional hecho por Nielsen HomeScan (en 2012, en Brasil, México, Colombia, Chile y Puerto Rico), la llamada “canasta saludable” en Colombia mueve USD 469 millones; la mayor en la región estudiada, con una penetración en los hogares del 23 %, y está ganando cada vez más espacio en las preferencias de compra de los colombianos, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento (V. Pérez, 2014).

Sin embargo, Colombia es una de las naciones con el promedio más bajo en gasto anual en alimentos funcionales (con USD 31) y una frecuencia de compra de productos saludables de cada 40 días, en contraste con la de las bebidas saludables, que es de siete días.

Un aspecto interesante arrojado por este estudio es el lugar en donde los colombianos compran los productos saludables. Al respecto, son el canal tradicional (tienda de barrio), con un 42 %, y otros canales, como panaderías, cafeterías y mayoristas, con un 18 %, los preferidos. En cambio, en la región de estudio, el mayor porcentaje de las compras de alimentos saludables se hace en supermercados y almacenes de grandes superficies (V. Pérez, 2014).

De otro lado, la industria panificadora está sufriendo importantes transformaciones, como la adopción de la tecnología de frío, que ha permitido que el pan precocido o las masas congeladas aporten importantes ventajas en los eslabones de la cadena de producción del pan. A esto se suma el esfuerzo de las empresas por ofrecer estos productos en presentaciones de fácil portabilidad, soportada en envases prácticos.

Ante este panorama, conviene conocer cuáles son las prácticas de mercadeo que viene realizando la industria panificadora, a fin de potenciarla

Análisis de la industria panificadora usando el modelo de la competencia perfecta y la teoría de la diferenciación

5

De acuerdo con lo ya expuesto, la industria panificadora no ha sido ajena a la industrialización de los alimentos.

En su evolución, ha experimentado un proceso intenso de transformación, desde la panadería artesanal (constituida por microempresas de gestión familiar, que procesan menos de dos bultos de harina de trigo por día y se caracterizan por una utilización intensiva de mano de obra) hasta la panadería industrial (que procesa más de mil bultos diarios de harina, usando tecnologías de tratamiento y conservación que no solo han permitido aumentar los niveles de producción, sino también ampliar las fechas de vencimiento para garantizar los tiempos de almacenamiento y facilitar su distribución y comercialización).

Esta transformación, además de estar condicionada por aspectos políticos, económicos, tecnológicos y legales, ha estado permeada por los cambios en el comportamiento de los consumidores y por la adopción de nuevos estilos de vida saludables. Esto ha presionado a la industria a ofrecer nuevos y diferenciados productos, lo que ha ocasionado como respuesta la aparición de panaderías especializadas en la oferta de panes saludables.

Revisar parte de este proceso intenso de transformación es relevante para analizar la industria panificadora a la luz del modelo de mercado de la competencia perfecta; pues, según Krugman y Wells (2007), este modelo está estructurado a partir de características específicas que, como ya se ha señalado, no se cumplen a lo largo de la cadena de producción, ni en todos los segmentos en los que se divide la industria panificadora a nivel empresarial.

Por el contrario, los proveedores nacionales de la harina de trigo conforman un modelo de mercado de oligopolio, en el cual ellos controlan el precio y plantean barreras de entrada a cualquier nuevo proveedor.

En cuanto a los productores o panaderos, el único segmento que se podría catalogar dentro del modelo de competencia perfecta es el de las panaderías de barrio, pues no presenta barreras de entrada, si se tiene en cuenta que las inversiones requeridas para iniciar la producción, al nivel de este segmento, son mínimas.

Sin embargo, las panaderías de barrio no cumplen con todas las condiciones para que se dé el modelo de competencia perfecta, como se describe a continuación. En cuanto al número de

oferentes, este segmento se caracteriza por que existe un gran número de panaderías de barrio, de las que no se tiene una cifra exacta, debido a su alto nivel de informalidad.

Dentro de este segmento también existen numerosos consumidores. Según cifras del DANE y la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), la población por estratos de la ciudad de Bogotá se concentra en los estratos 1, 2 y 3 (con un 9,4 %, 39,4 % y 35,7 %, respectivamente, para un total del 84,5 % del total de la población).

Esta distribución coincide con la concentración de las panaderías de barrio en los estratos 1, 2 y 3 (con el 3,5 %, 19,3 % y 46,5 %, respectivamente, para un total del 69,3 % de estos establecimientos) (Infocomercio 2011). La mayor concentración de la población y el número de panaderías de barrio en los estratos 1, 2 y 3 garantiza, de alguna forma, la libertad de movimiento entre oferentes y demandantes.

Asimismo, existe un alto nivel de homogeneidad en los atributos de algunos de los productos que ofrecen las panaderías de barrio, que venden las mismas referencias básicas de pan dulce y salado (como pan blandito, rollo, queso, pan coco, roscón, entre otras). El precio de estas referencias es igual en todas las panaderías y es establecido por el mercado en \$ 200. A la vez, las prácticas o acciones de mercadeo para

diferenciar los productos en el segmento de las panaderías de barrio son insignificantes o no existen.

En este orden de ideas, se podría hablar del modelo de competencia perfecta solo en algunas de las referencias que ofrecen las panaderías de barrio. Esto es coherente con los hallazgos de Encinas (2013), a partir de los cuales concluye que el modelo de competencia perfecta solo se da, con algunas excepciones, en la producción en el sector primario y en ciertos sectores extractivos.

Los demás segmentos (panaderías semiindustriales, panaderías punto caliente —también llamadas de cadena o de red comercial—, panaderías de supermercados y grandes superficies con marcas propias, panaderías alternativas o especializadas y panaderías industriales) se ubican dentro del modelo del oligopolio y se caracterizan por llevar a cabo prácticas o acciones de mercadeo cuyo objetivo es diferenciar los productos y responder a las continuas exigencias de los consumidores que han hecho que este sector incursione en la diferenciación desde el producto, es decir, a partir del mercadeo.

Estos hallazgos se constituyen en punto de referencia necesario para establecer cuáles son las prácticas o acciones de mercadeo que se dan en los diferentes segmentos de la industria panificadora a nivel empresarial.

Referencias

- Adepan (2014). Consultado en <http://www.elclubdelpan.com/adepan-asociacion-nacional-de-fabricantes-de-pan>.
- Castañeda, N. (2012). Informe panadería, pastelería y heladería. Cómo amasar su negocio. *Revista Catering*, 5(26), 43-46.
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). Revisión 4, adaptada para Colombia. Consultado en https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf.
- Congreso de la Republica de Colombia (2012). Ley 1607 de 2012 (Reforma tributaria). Ley 1607 de 2012. Reforma tributaria. Consultado en http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Leyes/Ley_1607_2012_Congreso_de_la_Republica.pdf.
- DANE. Consultado en http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2013/indicado_es_coyunturales_ago30_2013.pdf.
- DANE. Estimaciones y proyecciones de población. Consultado en <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.
- De Garine, I. (1995). Antropología de la alimentación: entre naturaleza y cultura. En Museo Nacional de Antropología de España (ed.), *Alimentación y cultura. Actas del Congreso Internacional*, vol. I (pp. 13-34). Huesca: La Val de Onsera.
- Del Castillo, S. (17 de julio de 2011). Cae el consumo de pan. *El Espectador*. Consultado en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/cae-el-consumo-de-pan-articulo-285126>.

- DNP. (2004). Cadena productiva de la molinería. Consultado en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Molineria.pdf>.
- Encinas, C. (2013). Oligopsonio-Oligopolio: la perfecta competencia imperfecta. *Nova Scientia*, 6(11), 346-362. Consultado en <http://informador.com.mxwww.redalyc.org/articulo.oa?id=203329578019>.
- Fedemol. Consultado en <http://www.andi.com.co/cfed>.
- Fenalco. Consultado en <http://www.fenalco.com.co>.
- Fenalco (2014). Tendencias en panadería. Conferencia de Juan Manuel Martínez. Consultado en <http://www.fenalco.com.co/contenido/1634>.
- Fenalce. Consultado en <http://www.fenalce.org/nueva/pg.php?pa=19&d=Estadisticas%20Fenalce>.
- Gil, H. y Serra, M. (2010). *Libro blanco del pan*. México: Editorial Médica Panamericana.
- Invima. Consultado en https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=486:decreto-1944-octubre-281996&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139.
- Krugman, P. y Wells, R. (2007). *Microeconomía: introducción a la economía*. Barcelona.
- Martínez, A. (2005). La diferenciación de productos: una breve nota. *Entramado*, 1(2) 34-47. Consultado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471005>.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2013). Decreto 0803 de 2013. Consultado en <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/NormativaMinhacienda/2013/DECRETO%20803%20DEL%2024%20DE%20ABRIL%20DE%202013.pdf>.
- Ministerio de Salud y Protección Social (1996). Decreto 1944 de 1996. Consultado en https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=486:decreto-1944-octubre-281996&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2014). *Análisis de situación de Salud*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Pérez, C. (26 de octubre de 2011). El imperativo del *marketing*: la diferenciación [mensaje en un blog]. Consultado en <http://marketisimo.blogspot.com.co/2011/10/el-imperativo-del-marketing-la.html>.
- Pérez, V. (8 de septiembre de 2012). Bogotanos, los que más comen pan con compras cada dos días. *La República*. Consultado en http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas_20178.

- Pérez, V. (10 de febrero de 2014). Insumos caros, los TLC y las grandes cadenas amenazan el negocio de las panaderías. *La República*. Consultado en http://www.larepublica.co/empresas/insumos-caros-los-tlc-y-las-grandes-cadenas-amenazan-el-negocio-de-las-panader%C3%ADas_109901.
- Pérez, V. (15 de julio de 2014). En negocio de productos saludables, las bebidas le sacan ventaja a los alimentos. *La República*. Consultado en http://www.larepublica.co/en-negocio-de-productos-saludables-las-bebidas-le-sacan-ventaja-los-alimentos_145286.
- Pinkas, F. B. (2002). *Tratado de defensa de la libre competencia*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pollan, M. (2013). *Saber comer: 64 reglas básicas para aprender a comer bien*. Vintage Español Series. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Revista La Nota Económica (agosto de 2014). Consultado en <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/panaderia-y-pastas>.
- RUES. Consultado en http://www.rues.org.co/RUES_Web/.
- Samir, M., Matiz, F. J., Pinzón, G., Rodríguez, R. y Rojas, A. (2006). El café de Colombia: un modelo de diferenciación de producto, posicionamiento de marca y valor agregado. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 56, 34-53. Consultado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605604>.
- Sánchez, C. (12 de agosto de 2015). Panaderías sufren los efectos de la inflación y alza del dólar. *La Opinión*, pp. 16-17. Consultado en http://www.laopinion.com.co/economia/panaderias-sufren-los-efectos-de-la-inflacion-y-alza-del-dolar_-96493.
- SDP. Consultado en <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>.
- Sectorial (15 de febrero de 2013). Panadería y pastas, un sector que tiene mercado por crecer. Consultado en <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50653>.
- Sectorial (12 de agosto de 2015). Bajos niveles de consumo han afectado el desempeño de la industria panificadora. Consultado en <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51343>.
- SENA (2006). Caracterización ocupacional de la industria de la panificación y la epostería en Colombia. Consultado en <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf>.
- Servinformación (2011). Censo de establecimientos comerciales Infocomercio. Consultado en <http://www.servinformacion.com/?q=keywords/infocomercio>.
- Urrego, C. (10 de septiembre de 2012). Colombia tiene el menor consumo de pan per cápita de Latinoamérica: Adepan. Consultado en <http://www.radiosantafe.com>.

DOCUMENTOS
DE INVESTIGACIÓN
MERCADOLÓGÍA



**UNIVERSIDAD
CENTRAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES
Departamento de Mercadología

Calle 23 n.º 6-34, Edificio Fuller
PBX: 323 98 68, ext.: 3902
Bogotá, D. C., Colombia
www.ucentral.edu.co/editorial

ISBN: 978-958-26-0340-3



9 789582 603403