

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EN LA PANADERÍA Y BIZCOCHERÍA  
EL PALACIO DE LAS TORTAS EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER.**

**MARIA ALEJANDRA LUNA**

**CÓDIGO: 6026764**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PAMPLONA**

**2020**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EN LA PANADERÍA Y BIZCOCHERÍA  
EL PALACIO DE LAS TORTAS EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER.**

**MARIA ALEJANDRA LUNA**

**CÓDIGO: 6026764**

**Proyecto de grado como requisito final para optar al título de  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**LAURA TERESA TUTA RAMIREZ**

**Asesora**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PAMPLONA**

**2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Pamplona, 14 de diciembre 2020.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi nonita, a mi mamá dos mujeres que solas nos sacaron adelante, mi mamá vendiendo en la casa del mercado, frutas, verduras nos daba de comer y la educación con lo que ellas ponían, me formaron les debo lo que soy hoy en día, me siento muy orgullosa de mis mujeres trabajadoras, siempre buscando lo que tenían su alcance para que por lo menos no nos faltará el plato en la mesa.

Mis mujeres me enseñaron a no rendirme, perseguir mis sueños saber que puedo salir adelante sola o acompañada.

Me la dedico por nunca rendirme y sin importar los años nunca es tarde para lograr tus metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A todos mis docentes, a compañeros de carrera, amigos, mi familia mi abuela, mamá es por ellas y para ellas todo el esfuerzo realizado, a una persona que me tendió la mano cuando lo necesitaba Margarita Figueroa y a quienes me dieron su ayuda y ánimos cuando se ponían las cosas difíciles.*

*Mi tesis se la dedico primeramente a ti mi Dios, me abrió los caminos aunque se me cerraron mucho supe aprovechar los que tenía.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
1.3 Formulación del Problema. ....	13
<b>1.3.1 Sistematización de la Investigación.</b> .....	13
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b> ....	<b>14</b>
<b>1.4.1 Objetivo General</b> .....	14
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	<b>15</b>
1.6 Delimitación y alcances .....	19
<b>1.6.1 Temática</b> .....	19
<b>1.6.2 Espacial</b> .....	19
<b>1.6.3 Temporal</b> .....	19
<b>CAPITULO 2</b> .....	<b>20</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Antecedentes .....	20
2.1.1 TITULO: DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS POSTRES Y TORTAS FILADELFIA, PANADERÍA LA FLORIDA Y JANVALET BANQUETES Y EVENTOS VINCULADAS AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL LIDERADO POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.....	20
2.1.2 TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EDUCATIVO PARA LOS POSGRADOS DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL BOGOTÁ. ....	22
2.1.3 TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. ....	23
CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN. ....	23
2.1.4. TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY .....	24
2.1.5 TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERÍA EL JORDÁN EN PITALITO, HUILA.....	25
<b>2.2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.3 Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b> .....	34
2.2.3.1 La estrategia empresarial .....	35
2.2.3.2 Tipos de estrategias .....	35
2.2.3.3 Estrategia financiera: Para autores como Thompson y Strikland (2004) la ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable	

para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa. ....	36
2.2.3.4 Estrategia de recursos humanos: Denominándose de forma generalizada como "Administración de personal", con su desarrollo entre principio del siglo XX y los años sesenta, tiene influencias provenientes de las teorías de Taylor que promovían, por primera vez, una administración y un método científico de trabajo.....	36
2.2.3.5 Estrategias de mercadotecnia: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia." .....	36
2.2.3.5 Estrategia de precio: Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. ....	37
<b>2.2.4 Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.5 Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción... 39</b>	<b>39</b>
<b>2.2.6 Concepto de Mercadotecnia. ....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.7 Concepción de Mercadeo. ....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.8 Definición de Plan de Mercadeo.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.9. Marketing.....</b>	<b>51</b>
2.2.10 Estrategias Empresariales.....	51
<b>2.2.11. Plan de Acción.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.12 Definición de estrategias Empresariales.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.13 Marketing Estratégico.....</b>	<b>53</b>
<b>3.Marco conceptual .....</b>	<b>55</b>
3.1. Diagnóstico y desarrollo organizacional.....	55
3.2 Estrategias en un plan de mercadeo. ....	55
3.3 Estrategias de Mercadotecnia.....	56
<b>3.4 Necesidades del consumidor .....</b>	<b>56</b>
3.5 Competencia.....	58
<b>4.Marco Legal .....</b>	<b>60</b>
4.1 Definición de régimen común.....	60
<b>4.2“Artículo 512-1, impuesto nacional al consumo. establecimientos que prestan el servicio de restaurante excluidos del impuesto al consumo y responsables del impuesto sobre las ventas. // panaderías. //.....</b>	<b>60</b>
Las panaderías quedarán incluidas en los servicios de restaurante, por lo cual no son responsables del IVA, pero sí del impuesto nacional al consumo que se encuentra regulado en los artículos 512-1 numeral 3, 512-8, 512-9, 512-13 y 512-14 del Estatuto Tributario...// (...) Cabe destacar que este tipo de contribuyentes (panaderías), debe cobrar el impuesto nacional al consumo sobre una tarifa del 8%. ....	60
<b>4.3 INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos (Decreto número 1944 de 1996); .....</b>	<b>61</b>

<b>4.4 Ministerio de Salud, manipulación de alimentos (2014), ley 9 de 1979, decreto 3075 de 1997 se dictan otras disposiciones;</b> .....	61
Capítulo III personal manipulador de alimentos.....	62
Artículo 13. estado de salud.....	62
Norma técnica colombiana ntc 267 (sexta actualización) de 81 harina de trigo.....	64
<b>4.7 REFERENCIAS NORMATIVAS</b> .....	64
<b>4.8 Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, Reglamentada por el Decreto Nacional 957 de 2019.</b> .....	68
Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. ....	68
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación</b> .....	88
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>90</b>
<b>3.3 Población y muestra.</b> .....	93
<b>3.3.1 Población.</b> .....	93
<b>3.3.2 Muestra.</b> .....	93
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección.....	94
3.5 Análisis de la información .....	94
<b>Transcripción de la entrevista.....</b>	<b>117</b>
Análisis interpretativo. ....	124
1.2 Análisis MEFE.....	129
1.3 Análisis MEFI.....	131
1.3 Cinco Fuerzas de Porter, Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.....	134
1.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	134
<b>1.3.2 Poder de negociación de los clientes.</b> .....	136
1.3.3 Entrada de nuevos competidores.....	138
<b>1.3.4 Intensidad de la rivalidad.</b> .....	140
1.3.5 Presión de los productos sustitutos. ....	142
<b>1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.</b> .....	144
1.5 FODA Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.....	145
<b>4. CAPÍTULO IV .....</b>	<b>151</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>151</b>
<b>4.1 Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b> .....	151
<b>4.3 Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b> .....	151
4.3.1 Factores claves de éxito .....	152
4.3.2 Producto: Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas tiene un producto de alta calidad, exclusivo e innovador, cumpliendo con altos estándares de calidad y sabores mediante utilización de materias primas de reconocimiento. ....	152
4.3.3. Tecnología: Buena tecnología, cantidad necesaria según la capacidad de producción, calidad del producto y necesidad de la empresa, comparados con los existentes en el mercado.....	152

4.3.4 Planta de producción: Capacidad de la planta de producción. La capacidad utilizada de la planta de producción es del 50%, es decir, se dispone de buena capacidad para la atención de un mayor número de clientes y demanda según la producción..	152
4.3.5 Valor agregado al producto. Palacio de las Tortas ofrece como valor agregado el detalle, los diferentes descuentos, promociones, bonos, en las fechas especiales se brinda a los clientes y una decoración personalizada, productos diferentes con buenos precios. ....	152
4.3.6 Recurso humano. La administradora del Palacio de las Tortas, junto con su recurso humano son un grupo interdisciplinar, integrado por panaderos, pasteleros, auxiliares, vendedoras, contando con talento humano empírico capacitado, entrenado con alto nivel de pertinencia y motivación y responsabilidad. ....	152
4.3.7 Ubicación. Excelente Ubicación estratégica. ....	152
4.3.8 Estrategia corporativa.....	153
<b>4.3.9. Estrategia organizacional</b> .....	<b>153</b>
<b>4.3.10 Estrategias funcionales</b> .....	<b>153</b>
4.3.11 Estrategia de producto.....	154
4.3.12 Estrategia de plaza.....	154
4.3.13 Estrategias de promoción .....	155
4.3.14 Estrategia desarrollo de mercado .....	155
<b>4.3.15 Estrategia de servicio</b> .....	<b>156</b>
<b>4.2 Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas</b>	<b>163</b>
5. Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción. ....	164
<b>5.4 CONCLUSIONES</b> .....	<b>165</b>
<b>5.5 RECOMENDACIONES</b> .....	<b>166</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>167</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>172</b>

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables-----	82
Tabla 2 Entrevista Margarita Figueroa Barón administradora de la Panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas.-----	96
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)-----	128
Tabla 4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)-----	130
Tabla 5 Poder de negociación de los proveedores.-----	134
Tabla 6 Poder de negociación de los clientes.-----	136
Tabla 7 Entrada de nuevos competidores.-----	138
Tabla 8 Intensidad de la rivalidad.-----	140
Tabla 9 Presión de los productos sustitutos-----	142
Tabla 10 FODA-----	145
Tabla 11 Plan de acción Buyer persona-----	161
Tabla 12 Plan de contenidos Buyer personas-----	162
Tabla 13 Grafico de Gantt Palacio de las tortas.-----	163
Tabla 14 Cuadro de mando Integral Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas-----	164

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Metodología, de un plan de Marketing-----	90
Ilustración 2 Poder de negociación de los proveedores.-----	135
Ilustración 3 Poder de negociación de los clientes.-----	137
Ilustración 4 Entrada de nuevos competidores.-----	139
Ilustración 5 Intensidad de la rivalidad.-----	141
Ilustración 6 Presión de los productos sustitutos.-----	143
Ilustración 7 5 fuerzas competitivas de Porter.-----	144
Ilustración 8 Buyer Persona # 1-----	158
Ilustración 9 Buyer Persona 2-----	159
Ilustración 10 Buyer Persona #3-----	160

## **LISTADO DE ANEXOS**

### **ANEXO 1.**

Bosquejo de entrevista a la señora Margarita Figueroa Barón administradora de la Panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas.....	172
--	-----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de cambio continuo y constante, ofreciéndonos más alternativas y productos innovadores siendo un motivo para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas se le proponga un plan de mercadeo la cual constituye una ruta que señala las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos aplicable en todas las áreas fortaleciendo esfuerzos para dar a conocer y posicionar la marca, aumentar las ventas y generar fidelización de los clientes y aumento de la participación en el mercado. Es por ello que el presente plan de mercadeo busca identificar las posibles opciones del mercado actual para definir las diferentes estrategias empresariales que le permiten posicionarse y destacarse dentro del mercado. Un plan de mercadeo es una buena herramienta para la empresaria le aportará una visualización de sus oportunidades y amenazas e igualmente conocer sus fortalezas y trabajar en sus debilidades.

Por lo tanto la investigación predominante descriptiva, formativa y a partir del enfoque cualitativo refiriéndose a las tendencias, estrategias, objetivos, dentro de un plan estructurado a largo, y a mediano plazo.

Esta investigación busca proponer una herramienta fundamental, e importante para la organización donde después de realizado un diagnóstico se analizará las necesidades actuales y futuras evaluando la posibilidad de incursionar en nuevos nichos, realizar identificación de segmentos orienta a la empresa a las posibles oportunidades que brinda el entorno, aportando valor a los productos y el servicio para formular las estrategias necesarias considerando sus recursos y su capacidad para ofrecer una ventaja competitiva.

## **CAPITULO 1**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Título**

Diseño de un plan de mercadeo en la panadería y bizcochería el Palacio de las Tortas en Pamplona, Norte de Santander.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

A nivel mundial se establece que los ciclos económicos se encuentran soportados en la actividad comercial como lo menciona el Banco Mundial, es así que, mediante el intercambio comercial las empresas de los diferentes países, tanto a nivel regional como mundial, buscan insertarse en los diferentes mercados, regionales y mundiales, pretendiendo con ello desarrollarse y progresar. Dicho intercambio comercial es promovido por el contexto económico internacional, que lo promueve, propicia el acercamiento económico y la interdependencia de las naciones, como elementos esenciales del nuevo orden mundial. Y es que, con la aparición de la economía mundial, las empresas y países que lo reconocen, tienen la mayor posibilidad de éxito (Keegan, 2000,65).

Al respecto del desarrollo de las empresas es fundamental consecuentemente se genera la productividad pensada como el resultado a corto plazo de un proceso que encierra educación, administración, organización laboral, organización de la producción, investigación en ciencia y tecnología y gestión empresarial. La importancia de la productividad de una empresa va ligada con su rentabilidad, binomio que se logra a través de la consecución de la máxima calidad, como lo declara Nevado (2006, p. 21), pero calidad no solo en los procesos

de fabricación de productos, sino en toda la dimensión a la que se enfrenta la empresa, Según Henry Mintzerbg, “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes, siendo un recurso más del cual dispone el administrador para el logro del objetivo organizacional. Así Philip Kotler planeta que el mercadeo constituye consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

Según Kohli y Jaworski (1990), definieron la orientación al mercado como la generación de la información del mercado, la diseminación de dicha información a través de los departamentos y la respuesta a la misma. Narver y Slater (1990) asimismo, la definieron como la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la provisión de un valor superior para los compradores y que consiste en tres componentes de comportamiento: orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional.

Las empresas con actividades comerciales necesitan y hacen uso de herramientas gerenciales para determinar y analizar sus acciones evaluar planes u objetivos, por lo tanto, emplean el marketing como aliado gerencial. Una herramienta importante son los planes de mercadeo que, según Philip Kotler, Es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año,

paso a paso.”, tomar decisiones conscientes y estratégicas teniendo en cuenta nuestros recursos disponibles y objetivos que deseamos lograr.

Históricamente las empresas han tenido que analizarse para enfocarse en estrategias que le permita mantenerse en el mercado. Por ejemplo, era en la segunda década del siglo XX, tuvo impulso la era de las ventas. Muchas compañías industrializadas habían alcanzado el nivel máximo de su capacidad productiva, dando origen a una fuerte competencia para sobrevivir en el mercado y captar nuevos clientes. Posteriormente, se observa que el problema no residía simplemente en producir, sino en derrotar a la competencia y conquistar clientes. Esta es una época en que las compañías se centran en las ventas, a causa de una competencia cada día más intensa. (Pride y Ferrel, 1997).

Por otra parte, en países de América Latina un informe anual (State of inbound) presentado por Hubspot (2016), encuestó varias organizaciones con sede en América Latina con la pregunta ¿Cree que la estrategia de marketing de su compañía es efectiva? El resultado arrojó que el 39% de estas compañías, consideran que las estrategias de marketing que han desarrollado no han cumplido los objetivos proyectados. Unido a aspectos como éste, los estudios de mercado tienen costos de marketing, el director de marketing debe trabajar junto al contador de costos para crear método de medición de la eficacia de los costos de marketing (Océano/ Centrum, 2001), y así crear un plan de marketing competitivo. Para Mallo et al, (2000), actualmente uno de los objetivos de la contabilidad de gestión apunta hacia una clasificación, acumulación y presentación de los costos de marketing para un adecuado análisis. Lo que lleva a concluir que esta inversión debe ser bien analizada para que mejores resultados de la inversión costo-beneficio.

Este fenómeno del mercadeo, es importante de analizarse desde el contexto colombiano, donde pues según el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex, 2018) en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV las empresas, (Pymes), que tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos, y como éstas representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza Howard (1993) como resultado, la economía de los países va directamente relacionada con la actividad empresarial que existe en ellas; existen también un análisis que plantean que Siendo las Pymes un sector determinante en la economía del país a través de los años, diversos factores han llevado al cierre de operaciones de estas empresas, incluso prematuramente otro factor es el desconocimiento del mercado, Philip Kotler, gurú del marketing a nivel mundial, menciona en su libro "Los 10 pecados capitales del marketing" cuáles son los errores que suelen incurrir en el marketing. Uno de ellos precisa el desconocimiento o conocimiento incompleto del público objetivo al que apunta la empresa.

Consecuencias de no tener un Plan de Marketing, sabemos que el 80% de los negocios (PYMES) cesan sus operaciones a lo mucho a un par de años de haber iniciado. Eso nos señala que el 20% sigue en pie de lucha.

Carecer de un plan de Marketing y Ventas es una de las razones principales por la que muchos negocios fracasan. Si bien cuando inician se tienen ideas frescas respaldadas por una emoción (ilusión), es muy necesario un plan.

Los emprendedores tienen una idea, toman acción, se ven inmersos en la operación perdiendo de vista objetivos, metas a mediano y largo plazo. Desconocen el límite de cada etapa y sus responsabilidades, es decir van al día a día; problema que sale problema que resuelven y en ese trajín la resolución de un problema genera otro y su «negocio» (su razón de ser) ya no es resolver los problemas de sus consumidores, de sus usuarios o clientes sino la propia y por eso fracasan eso debido a la falta de estructura, (Roderick Zapata, tecnólogo y consultor).

Ángel (2010) quien indica que: “la tasa de mortalidad de las empresas en los primeros años deja atrás todos los esfuerzos que realizan el gobierno y los pequeños empresarios ya que, dentro de los cinco primeros años, cerca de la mitad de empresas fracasa”. (p.79).

Otra consecuencia según Burnes (2004) indica que el entorno afecta a las organizaciones sin importar su tamaño: Hoy en día, el entorno en el que se desempeñan las empresas (independientemente de su tamaño) se ha vuelto más desafiante debido a los cambios drásticos y permanentes que ha traído la globalización. Ahora, la dinámica de los negocios tiene lugar en un ambiente turbulento, complejo e inestable. En este contexto el cambio se vuelve una constante en la vida y desarrollo de una organización y la capacidad de gestionarlo es lo que diferencia a las organizaciones exitosas en el mercado

En el caso de Colombia uno de los sectores que se destaca es el de la industria de la producción de alimentos siendo esta una actividad fundamental de pequeña y mediana empresa, constituyendo aproximadamente el 94.4%. A nivel industrial, Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE,2017) según, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial convirtiéndose en el que mayor contribución hace al valor agregado manufacturero. El sector alimenticio ocupa dentro del renglón manufacturero el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos. Por lo tanto, el surgimiento de Pymes en el sector de panaderías conlleva a los microempresarios a establecer estrategias de marketing.<sup>1</sup>

Por otra parte, a Nivel Regional de Santander se ubicó entre los departamentos que registraron mayor creación de empresas durante el primer semestre de 2018 y, a su vez, entre los que disminuyeron el número de unidades canceladas. (Cámara de Comercio de Cúcuta,2018).

Así lo dio a conocer la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras,2018) en su más reciente informe de dinámica empresarial, en el que se evidencia que la cantidad de empresas nuevas en el departamento aumentó 15,3%: pasando de 5.398 unidades productivas en 2017 a 6.226 en 2018.

Entre las empresas se destacan a nivel regional son las de sector de panaderías en la cual se han hechos estudios entre ellos los de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (ADEPAN, 2014) “Caracterización del sector panificador en Colombia”. Uno de los sectores que aporta a la economía nacional en el de panaderías En Colombia se han hecho estudios referentes al tema de investigación ya que el sector panadero hace parte de nuestra cultura y continúan siendo un negocio en expansión en Colombia y son los jóvenes (personas menores de 44 años) y las mujeres los que ganan mayor espacio en esta actividad económica el primer

---

<sup>1</sup> “Caracterización de la Agroindustria Panificadora”, (1999). SENA Multisectorial Mosquera. Recuperado de [https://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion\\_agroindustria\\_panificadora/](https://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/).

estudio nacional de panaderías realizado por Ipsos Napoleón Franco para la unidad de Food Service de la compañía Team luego de entrevistar a 1.214 personas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Alianza Team.<sup>2</sup>

Otro estudio nacional de panaderías del país fue realizado por Ipsos Napoleón Franco para la unidad de Food Service de Team (14 de septiembre de 2011) donde se entrevistó a más de 1.214 panaderos en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla,<sup>3</sup> arrojó que este oficio ya no es ejercido exclusivamente por hombres, un 27% de mujeres trabaja actualmente en panadería en el país, aunque la labor sigue siendo en un 73% masculina. Igualmente, que Los panaderos son personas jóvenes, el 34% de los entrevistados se encuentra entre los 25 y los 34 años, el 31% tiene entre 35 y 44 años, el 16% tiene entre 45 a 54 años, el 4% tiene entre 55 a 60 años y solamente un 2% de los que ejercen la panadería tiene más de 60 años.

Se evidenció que el 72% de los panaderos encuestados es jefe de familia y de su trabajo diario depende el sustento del hogar, aunque las esposas también hacen un aporte económico significativo a este. El 50% de estos hombres y mujeres vive con 3 o 4 personas en su hogar y se convierte en panaderos porque tiene sueños como conseguir un poco más de dinero.

Dentro del mismo estudio se establecen piezas claves para analizar el sector panadero, el perfil de los líderes, las capacidades y oportunidades de mejora, así se halla que, el 83% no utiliza Internet, el 55% tiene en su casa televisión por cable y solo el 38% tiene un computador. En su lugar de trabajo no puede faltar el radio, ya que el 60% se encuentra familiarizado con este medio de comunicación que lo acompaña en las largas jornadas de

---

<sup>2</sup> ALIANZA TEAM. Primer estudio Nacional de Panaderías. El club del Pan. Octubre de 2011. [Citado 18 de julio de 2016] Disponible en [[http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia)].

<sup>3</sup> El Club del Pan. Primer estudio nacional de panaderías (Colombia) [en línea]. [consultado 07/04/2014]. Disponible en internet: [http://www.elclubdelpan.com/es/libro\\_maestro/primer-estudionacional-de-panader%C3%ADas-colombia](http://www.elclubdelpan.com/es/libro_maestro/primer-estudionacional-de-panader%C3%ADas-colombia)

trabajo. Adicionalmente, el 98% de los panaderos del país hace sus pagos en efectivo, no usan medios electrónicos de pago, se presenta poco organizados con los temas financieros y es lejano a la seguridad social.

Adicional el tiempo trabajado en panadería, en promedio de los panaderos y pasteleros colombianos es de 8,4 años, lo que indica que la panadería no es un negocio de momento.<sup>4</sup> es importante la intervención de instituciones que puedan contribuirle en su sostenimiento, como es propósito de esta investigación desde la academia. A partir del estudio, se clasificaron cuatro tipos de establecimientos que funcionan como panaderías en Colombia: el 57% es panadería-cafetería; el 19% es panadería-tienda; el 12% panadería-estación y un 10% es panadería-restaurante.

Otro estudio estableció que en Colombia se estima para el año 2020 que el sector de alimentos tendrá ventas por más de US\$35.000 millones.<sup>5</sup>

El comercio tradicional de Pamplona está compuesto por empresas en su gran mayoría de tamaño pequeño, con bajos niveles de incorporación tecnológica y desventaja ante la negociación individual en los mercados nacionales. Actualmente este tipo de comercio representa el 62% en Colombia; en Pamplona representa un 70%, sin embargo, aporta el 37% del empleo total, sin alcanzar a contratar las dos personas por establecimiento (Mantilla, Duarte, Ocampo, Espinosa, 2016).

---

<sup>4</sup> ALIANZA TEAM. Primer estudio Nacional de Panaderías. El club del Pan. Octubre de 2011. [Citado 18 de julio de 2016] Disponible en [[http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia)]

<sup>5</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL. Alimentos procesados en Bogotá Región [en línea]. Invest In Bogotá [Bogotá] Junio de 2016. [Citado 11 de jul. 2016]. Disponible en <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industrialesenbogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota> [<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota>]

Según datos del Censo Económico de la Cámara de Comercio de Pamplona 2016 - 2017-, la producción manufacturera es una actividad económica que representa menos del 10% de los establecimientos y del empleo de la ciudad. La tercera parte de la industria corresponde a la producción de tejidos de los cuales la mayoría de ellos adelantan sus procesos en forma manual. El Segundo renglón es el de Producción de Alimentos particularmente de panaderías, dulcerías y salsamentarías, la producción de alimentos se destacan las panaderías, fábricas de dulces, salsamentarías y lácteos (Quesos y Yogurt)

Con lo anterior se hace necesario una investigación que encaja dentro de las necesidades del desarrollo empresarial tanto regional y local genera un impacto en la situación socio económica de la población y de la calidad de vida de quienes prestan servicios en el sector de las panaderías siendo esta fuente de ingresos, y sustento de familias que han vivido de este oficio.

Un plan de marketing le proporciona y concentra estrategias más enfocadas a las empresas del sector de clasificación MiPymes enfrentándose a presiones del entorno y nuevas tendencias llevando a los empresarios a búsqueda de mejores estrategias de precios, comercialización, planificación de actividades diseña tácticas con el fin de ser competitivos un plan de mercadeo es fundamental porque enuncia lo que se desea alcanzar, definir las estrategias, de acción para el logro de los objetivos.

También le aporta a la organización o empresa que implementa el plan de mercadeo le proporciona: disponibilidad de tiempo, lugar y posición, también debe orientar las decisiones sobre qué productos o servicios se deben ofrecer para satisfacer las demandas del mercado<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Sainz, José María, 2006. Plan de Marketing en la Práctica, España, Editorial Escic, Pág. 75.

### **1.3 Formulación del Problema.**

De acuerdo a lo anterior surge un interrogante:

¿Cómo a través de un plan de mercadeo en la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas en Pamplona, Norte de Santander se logran definir estrategias para el mejoramiento?

#### **1.3.1 Sistematización de la Investigación.**

¿En qué condiciones y mejoras deben plantearse una vez analizado los factores externos y internos de la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas?.

¿Qué objetivos de marketing se definirán para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas?

¿Qué tipo de estrategias empresariales se propondrán a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas?

¿Diseño de un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas?

¿Qué métodos de control se establecerán para el seguimiento del plan y análisis de resultados para el desarrollo de la empresa dentro del municipio?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de mercadeo en la Panadería y Bizcochería Palacio de las Tortas, Pamplona, Norte de Santander.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas, en Pamplona, Norte de Santander.
- Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.
- Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.
- Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.
- Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La mercadotecnia o marketing está presente en casi todos los aspectos de la vida diaria. En todo momento somos consumidores o proveedores de productos. Un gran porcentaje de nuestro tiempo está orientado en nuestro esfuerzo por vender algo o por los esfuerzos de mercadotecnia de otros dirigidos hacia nosotros; además es innegable la función trascendental que desempeña la mercadotecnia en el crecimiento y el desarrollo económico de cualquier país; así mismo, estimula la investigación, lo cual da por resultado nuevos bienes y servicios; proporciona a los clientes la oportunidad de elegir entre diversidad de productos, satisfaciendo los requerimientos más específicos de los consumidores, esto a su vez contribuye a la generación de más empleos, alza en los ingresos y por ende a un mejor nivel de vida. (McCarthy y Perreault, 2001).

Actualmente, las empresas, independientemente de su origen o sector de actividad, están compitiendo con el entorno global, donde las actividades de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir e intentar sobresalir por sobre la competencia. Por lo que, (Monferrer Tirado, 2013, pág. 15) concluyó que, “el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas.

Según Monferrer (2013) marketing es una actividad esencial que las empresas deben ejercer más aún en el ambiente que interactúa con ella, prestando especial atención al mercado compuesto por los consumidores, los intermediarios y los competidores. Siempre se está expuesto a las manifestaciones más notables de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados.

Por lo, por tanto, en esta investigación se espera a comprensión de teoría y aplicarlas en un contexto real que contribuirán al desarrollo de la organización.

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades. Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente. Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración. En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa (Hax y Majluf 1991), de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia) (Cote 1995).

Por tanto, toda organización realiza gestión comercial coincidiendo con AMA (1985), que la gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tantos objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

Autores como Kotler (1995) plantean que la gestión de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan. Por su parte, para Gorostegui (1992), gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Cabe resaltar las capacidades de Marketing y la competitividad empresarial, la orientación al mercado es determinante en el desarrollo de las organizaciones. Por este motivo es imprescindible conocer cuáles son las capacidades de Marketing en las PYMES, de cara a poder impulsar las bases comerciales de su posición de ventaja sostenible y favorecer su estabilidad y solidez. Santos, Sanzo, García y Trespalacios (2008) señalan que las capacidades de Marketing son procesos complejos mediante los que se combinan el conocimiento del mercado y los recursos organizativos para generar valor añadido.

Las capacidades de Marketing permiten alcanzar posiciones de ventaja basadas en el valor superior ofrecido a los clientes con el objetivo de conseguir mejores rendimientos que la competencia. Estas capacidades se desarrollan cuando los individuos aplican el conocimiento acumulado sobre clientes, mercado y entorno, su experiencia y los recursos de la empresa, a la resolución de problemas comerciales para generar un valor superior a los clientes de la organización y ser competitivos (Werawardena, 2003; Tsai y Shih, 2004).

Desde el punto de vista teórico se fundamentará la variable relacionada con el plan de mercadeo con aportes fundamentalmente de (Ferrell y Heartline 2006.p10), quien define al plan de mercadeo como “una guía para la forma en que la organización va a combinar las organizaciones sobre productos, precios, distribución y promoción”.

En la practica la investigación genera una solución a la empresa ya que el plan de marketing al ser una herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar para lograr ventajas diferenciales que le permitan enfrentar a la competencia con éxito.

Permitirá una planificación siendo un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos; en este sentido, el plan de marketing se torna

imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa, verificando si está bien determinado el negocio, sus segmentos de mercado a los que atiende, si la mezcla de marketing es la idónea o adecuada, comprobando si se ha precisado con claridad a los competidores actuales y potenciales, así como también el entorno donde desarrolla sus actividades. Todo esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

Entrando a una perspectiva social aporta al empleo en la medida que entre más estrategias de ventas el incremento para la compañía contribuirá la contratación y el uso del internet las marcas y las empresas quieran estar presentes en Internet. Este es el principal motivo por el que el Marketing Digital se encuentra en auge, en especial a nivel laboral. Cada vez se generan más puestos laborales que tienen que ver con el área de mercadeo las empresas utilizan sus conocimientos y técnicas del mercado para crear acciones que ayuden a promover el bienestar de alguna esfera de la sociedad y es una gran manera de ayudar positivamente a las personas, organizaciones y, al mismo tiempo, divulgar más tu marca.

Dentro de la perspectiva metodológica partiendo de lo que arroje la investigación el conocimiento dado por la hipótesis para saber si se ha llegado a una teoría o a una ley, en el caso de las ciencias sociales como el marketing se utiliza para: buscar nuevas tendencias, nuevos artículos, manejo de precios, paquetes de bienes o servicios mejorados entre otros.

Asimismo, se encontrará como resultado de la investigación, un plan de mercadeo como herramienta eficaz donde a partir de su naturaleza le contribuirá la participación de sector de las panaderías fortaleciéndolas en productividad, innovación, estrategias de mercado yendo a tono con las nuevas exigencias del entorno empresarial.

## **1.6 Delimitación y alcances**

La investigación determinará el estudio de variables relacionadas con un plan de mercadeo.

### **1.6.1 Temática**

Esta investigación abarcará temas relacionados con el mercadeo, estrategias de ventas, de precios, de posicionamiento y evaluación del entorno, estudios de mercados y sus diferentes conceptos tratando esto a nivel local aplicado al sector de panadería apoyada en los conceptos de planes de mercadeo, marketing, y plan estratégico.

### **1.6.2 Espacial**

La presente investigación se realiza en la ciudad de Pamplona Norte de Santander en la panadería y bizcochería el Palacio de las Tortas.

### **1.6.3 Temporal**

Esta investigación se realizará en el transcurso del segundo periodo académico 2020.

## CAPITULO 2

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Antecedentes

“El primer plan de mercadeo lo desarrolló en 1951 Clarence Eldridge de General Food, (febrero 11,1981 Section D, página 23), en un memorándum que especificaba que se debía preparar anualmente un plan de acción de mercadeo. El Plan Eldrige se convirtió en un ejemplo clásico. Naturalmente ha evolucionado radicalmente, desde sus inicios. Algunos lo llaman “Plan Flexible de Mercadeo,” para dar a entender que debe adaptarse a las necesidades reales de las cambiantes circunstancias del mercado.

2.1.1 TITULO: DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS POSTRES Y TORTAS FILADELFIA, PANADERÍA LA FLORIDA Y JANVALET BANQUETES Y EVENTOS VINCULADAS AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL LIDERADO POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.

El trabajo presentado por Barbosa Suly (2013) persiguió como propósito aplicar un análisis desde la perspectiva administrativa, contable y financieramente a las microempresas asignadas por la Fundación Carvajal. Dicho propósito tuvo como fin consolidar el esfuerzo que los microempresarios han logrado a través del tiempo llevando sus microempresas con el día a día empíricamente. En la ciudad de Santiago de Cali y específicamente en las comunidades vulnerables de esta localidad, en la economía colombiana es considerada normal, la informalidad en un establecimiento de comercio que se encuentra competente para

atender las necesidades de sus clientes. Santiago de Cali no es una ciudad ajena al fenómeno de la informalidad en la forma de crear negocios o empresas. Por tal motivo se unió el esfuerzo del estudiante, la Universidad Autónoma de Occidente y la Fundación Carvajal para apoyar esas ideas de negocios de las que un alto porcentaje es el diario vivir de nuestra sociedad. Inicialmente se hizo un reconocimiento a las siguientes microempresas: PANADERÍA, TORTAS Y POSTRES FILADELFIA y ORGANIZACIÓN EVENTOS que han nacido por iniciativa propia de las personas capacitadas en el centro de desarrollo productivo de alimentos de la Fundación Carvajal (CDPA), ubicado en el barrio el Poblado, en el oriente de la ciudad de Santiago de Cali. Posteriormente se realizó, el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a los frentes que tiene y se plantearon alternativas de ajuste y cambio 18 para aquellas áreas cuyo funcionamiento presentaron mayor situación crítica, según el resultado del análisis respectivo. El trabajo se inició con una visita de reconocimiento donde se empezó a elaborar un diagnóstico que permite conocer la situación inicial de la empresa. Se continuó con visitas semanales en temas relacionados con costos y se estudió la situación de cada empresa, desde la elaboración de un balance inicial, lo relacionado con mercadeo, sus clientes actuales y potenciales. Adicionalmente, se dialogó sobre la competencia que tiene cada empresario y se analizó la aplicación de un posible estudio de mercado y un plan de ventas A través de estas visitas se estudiaron conjuntamente las áreas de administración, producción y situación legal (Cámara de Comercio, RUT), para terminar con los análisis financieros, el segundo balance y sus razones financieras, elementos plasmados en un trabajo donde se elaboró, en conjunto con el empresario, un plan de acción integral para todas las áreas funcionales de la organización. De esta forma, con cada microempresario se plantearon los lineamientos necesarios de mejora para cada una de las

áreas, con el ánimo de orientar su posterior desarrollo, sin intervención del estudiante facilitador. Inicialmente se hizo un reconocimiento a las siguientes microempresas: TORTAS Y POSTRES FILADELFIA, PANADERÍA LA FLORIDA Y JANVELET BANQUETES Y EVENTOS que han nacido por iniciativa propia de las personas capacitadas en el Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos de la Fundación Carvajal (CDPA), ubicado en el barrio El Poblado, en la comuna 13 al oriente de la ciudad de Santiago de Cali. Posteriormente se realizó, el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a los problemas que tiene y se buscó plantear alternativas de ajuste y cambio para aquellas áreas cuyo funcionamiento presentaron mayor situación crítica, según el resultado del análisis respectivo.

#### 2.1.2 TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EDUCATIVO PARA LOS POSGRADOS DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL BOGOTÁ.

El trabajo presentado por Piragauta Correa Luz Bibiana (2014) persiguió como propósito que las Instituciones de Educación Superior deben propender por la construcción de una imagen positiva y un reconocimiento social que les permita, entre otros, la recordación en la comunidad académica y en sus potenciales estudiantes, por lo que les es viable hacer uso de la publicidad, con la promoción y difusión de sus programas y factores diferenciadores. Es evidente el crecimiento del mercadeo en el sector educativo, entre otros, por el incremento de instituciones de Educación Superior, sobre todo privadas. También, de Instituciones Técnicas y Tecnológicas que con costos mucho más bajos han logrado captar un número importante de estudiantes. Igual, por los cambios en las conductas y comportamientos de los potenciales estudiantes universitarios y obviamente por la necesidad de hacer visibles las

ofertas académicas; todo esto hace imprescindible, para las universidades, el empleo de medios masivos o directos de comunicación para evidenciar sus procesos permanentes de mejoramiento y nivel de calidad. Esfuerzos que, en lo concreto pueden parecer sustanciales y de gran valor, se pierden cuando la sociedad no los conoce de forma amplia y clara. Y en lo comercial, un buen esquema de divulgación puede colaborar en la mejora permanente de los resultados económicos. El apoyo a las tareas de promoción es, precisamente, uno de los trabajos centrales de la estrategia de mercadeo que se presenta en este trabajo. Por tanto, se relaciona directamente con la actividad económica y de allí su importancia.

### 2.1.3 TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

#### CASO DE ESTUDIO: PANADERIA Y PASTELERÍA FORTUNA DEL PAN.

El trabajo de investigación presentado por Mena Ortiz Hilda Graciela, Orellana Martínez Azucena, Ramírez Pérez Nelson Alcides (2016), consiste en el diseño de un plan de mercadeo con el objeto de brindar estrategias y planes de acción a considerar por parte de “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”, para mejorar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa e incrementar las ventas, logrando así un mejor nivel de competencia dentro de la industria de la panificación en el Área Metropolitana de San Salvador. El documento está estructurado por tres capítulos, los cuales cada uno contiene la siguiente información: En el Capítulo I: está compuesto por aspectos teóricos que están relacionados con el plan de mercadeo como lo son conceptos, importancia, objetivos, estructura y orden que conforma un plan, también generalidades de la industria de la panificación, evolución, importancia económica, además de los requerimiento técnicos y legales que deben de cumplir las

panaderías para poder operar. Capítulo II: Aquí se hace mención de la metodología utilizada para la investigación, unidades de análisis, la tabulación de los resultados obtenidos de la investigación de campo, un diagnóstico de la situación actual del nivel de competencia con el fin de conocer los problemas y brindar las medidas correctivas a tomar, para que la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” incremente su nivel, basándose en sus fortalezas y oportunidades para disminuir sus debilidades; estableciendo conclusiones y recomendaciones eficaces para la implementación del plan. Capítulo III: en el último capítulo se presenta la propuesta del plan de mercadeo, enfocado en la industria de la panificación en los municipios de San Salvador, Santa Tecla y Antigua Cuscatlán tomando como caso de estudio la “Panadería y Pastelería Fortuna del Pan” para incrementar las ventas y posicionamiento de la empresa. El plan consta de un resumen ejecutivo, introducción, alcance, justificación, objetivos, análisis de la situación, mercado objetivo, filosofía, diseño de estrategias, tácticas, presupuestos, proyecciones de ventas, análisis financiero y guía de implementación para el plan de mercadeo.

#### 2.1.4. TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY

El trabajo de investigación presentado por Giraldo Osorio Andrea, Ochoa Pere Luz Elena, Salas Chica Angelica María (2017), plantea el diseño de un plan estratégico de marketing para la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, ubicada en la ciudad de Pereira, Risaralda, en el sector de Álamos, desde el año 2014, el cual se genera por la necesidad de un mejor posicionamiento de la empresa, donde se reconozca y valore la ventaja diferencial, logrando una mayor participación en el mercado. Para el alcance del objetivo general, se plantearon tres objetivos específicos, el primero la identificación de la plataforma corporativa

de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, el segundo, la descripción de la mezcla de mercado en la Panadería y por último, la elaboración de un plan estratégico de marketing para la empresa. El primer capítulo describe la historia de la empresa, su plataforma estratégica, misión, visión, recurso humano, estrategias corporativas, se realiza el diagnóstico interno de la empresa, a través del perfil competitivo interno –PCI- y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio – POAM-. El segundo capítulo detalla el comportamiento del sector panificador, se analiza la mezcla de mercado, iniciando por el portafolio de productos, el estudio de precios, canal de distribución y comunicación, seguido del análisis y percepción de los clientes, finalizando con el análisis de la oferta y las cinco fuerzas de Michael Porter, sintetizando en la matriz DOFA. El tercer capítulo plantea los objetivos, estrategias, tácticas, factores claves de éxito, presupuesto y diagrama de Gantt del plan estratégico de marketing de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.

#### 2.1.5 TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERÍA EL JORDÁN EN PITALITO, HUILA.

El trabajo presentado por Cuellar Alape Andrea (2018) prosiguió el propósito de hacer una investigación a la panadería El Jordán fue creada en el año 1991, por el señor Reinaldo Cuellar y su esposa. Se ubicaba en la carrera 2 # 5-34 en el centro del municipio de Pitalito Huila, un año después se trasladaron a la carrera 3 #8-43 del mismo centro y allí ha estado desde entonces, innovando día a día en la variedad de sus productos tales como panadería, repostería, cafetería y pastelería. En el año 2006 se creó una nueva sucursal en la carrera 1 #10-14 del barrio Cámbulos con el nombre de panadería Nápoles y en el año 2010, además, se abrieron las puertas de la segunda sucursal en el municipio de Salado Blanco, perteneciente a la sociedad con Fredy Torres, cuñado del propietario, llamada El Jordán 2. En 2015, en el

municipio de Bruselas, en sociedad con Mónica Cuellar, hermana del propietario, se abrió un nuevo local de productos similares con el nombre de Pastel Pan. Para efectos del presente documento, el plan estratégico de mercadeo y posicionamiento se enfocará en la sede original (Carrera 3 #8-43) ya que su impacto llegará de igual forma a las demás sucursales debido a la asociación con la marca y el nombre. La siguiente investigación titulada Plan de mercadeo para la panadería el Jordán en la ciudad de Pitalito, Huila traerá beneficios a la organización, definirán objetivos, metas y estrategias buscando el posicionamiento de la panadería a corto, mediano y largo plazo en un conjunto ordenado mejorará la productividad de sus actividades además el equipo de trabajo se sentirá comprometido a cumplir con los objetivos organizacionales. Palabras claves: Plan de mercadeo, planeación, panadería, estrategias, plan de acción.

Estas investigaciones le aportaran al trabajo un direccionamiento desde varios puntos de vista desde cómo se puede generar un plan de mercadeo a una empresa como lo es una panadería hasta un plan de mercadeo educativo a una institución desde diferentes escenarios se desarrollan estrategias, y el análisis del mercado a través de técnicas que mencionan los trabajos que llevan a las organizaciones a ser altamente competitivos en el caso de las panaderías cambiar el esquema del cliente para que sea más dinámica, digital, y generar mercadeo más haya de o tradicional y ofrezcan este sector novedad, innovación, y atención más personalizada que ayudaran a fundamentar el marco teórico, le orientan sobre el diseño del estudio y consecución de los objetivos de la investigación.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### **2.2.1 Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería Bizcochería el Palacio de las Tortas, en Pamplona, Norte de Santander.**

Un diagnóstico busca establecer hechos e identificar problemas y, tal vez incluso, efectuar comparaciones y evaluaciones. Existen muchos métodos disponibles, y estos son cada vez más prolíficos y complejos. Incluyen aspectos como encuestas de actividades, entrevistas, cuestionarios, datos de fuentes asequibles. Todo diagnóstico debe combinar la experiencia de los administradores de operaciones, de diversos niveles, con las capacidades y las percepciones de quienes impulsan el cambio". (Tyson,1997:183).

Díaz (2005) establece que el análisis FODA es una herramienta para trabajar en miras a la planeación integral de la empresa. Es un modelo sencillo, claro, que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y comercialización. Esto se logra evaluando las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que les presenta el entorno.

Por otra parte, Stanton (2007) indica que el análisis situacional es una investigación profunda que sirve para refinar el problema indagatorio. Se busca obtener información sobre la compañía y su ambiente de negocios por medio de diversas investigaciones, ya sean bibliográficas o por medio de entrevistas a funcionarios aptos de la empresa. En el análisis situacional, los investigadores también tratan de precisar la definición del problema y de elaborar hipótesis a prueba.

Asimismo, Kotler (2007) menciona que una empresa tiene que vigilar las fuerzas clave del micro-entorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y

los actores importantes del micro-entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. Se debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para conocer las tendencias y sucesos relevantes a fin de identificar las oportunidades y asumir los riesgos.

Sobre estas consideraciones, Kotler (2007) señala:

(a) Fortalezas: son todos aquellos atributos internos de las empresas que permiten y apoyan el logro de los objetivos que dicha organización se haya propuesto.

(b) Oportunidades: se pueden clasificar según el atractivo y su probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no solo coinciden con los requisitos claves para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores.

(c) Debilidades: las establece como actividades o atributos internos de la empresa que dificultan el éxito de la organización, por lo cual se debe identificar y trabajar en ellos para cumplir los objetivos preestablecidos.

(d) Amenazas son un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

En consideración a los señalamientos descritos, los autores de este artículo consideran como un análisis situacional aquella evaluación exhaustiva que se realiza a una empresa u organización, con el fin de conocer aquellos factores internos (Fortalezas, Debilidades) y externos (Oportunidades, Amenazas) para identificarlos y crear estrategias que permitan contrarrestar los factores que puedan influir en el atraso de alcanzar los objetivos pautados.

Este proceso se lleva a cabo mediante un análisis del contexto de la empresa al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar para

garantizar su propia supervivencia, por este motivo Kreitner y Kinicki (1997), plantean los beneficios del desarrollo de lo que denominan “cultura adaptativa”, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa. En idéntico sentido, Hodge, Anthony y Gales (1998), destacan que la cultura de las organizaciones es por naturaleza dinámica, esto es, cambia de manera natural y evoluciona en respuesta a los cambios que se producen en la organización, los miembros de la misma o su entorno.

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993).

Desde una perspectiva el factor externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft y Steers, 1992).

Para la elaboración de un diagnóstico situacional se utilizan herramientas en este caso matrices, según Fred David la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información en diferentes aspectos. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización, de tal manera que los gerentes pueden formular estrategias o tácticas que permitan aprovechar las oportunidades, así como reducir las posibles amenazas o disminuir sus consecuencias dentro de la organización.

Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas beneficiosas y procesales.

Fuerzas externas claves:

Se dividen en 5 categorías:

1. Fuerza económica.
2. Fuerza sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas legales, políticas, gubernamentales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito.
- Asigne el valor relativo a cada factor, de (0.0) nada importante a 1.0 (muy importante).
- Multiplique cada valor para obtener un valor ponderado.
- Sume los valores ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

Otra herramienta utilizada es la EFI según Fred R. David introdujo la matriz de evaluación de factores internos en su libro Gestión estratégica. Según el autor, esta herramienta se utiliza para resumir la información obtenida del análisis del entorno interno de la empresa.

Aunque la herramienta es bastante simplificadora, hace el mejor trabajo posible para identificar y evaluar los factores claves que afectan la empresa.

La matriz EFI es una herramienta de formulación de estrategias que puede utilizarse para evaluar el desempeño de una empresa en relación con sus fortalezas y debilidades internas

identificadas. El método matricial EFI se relaciona conceptualmente en algunos aspectos con el método “Balanced Scorecard”.

Se elabora en cinco pasos<sup>7</sup>:

1. Elabore una lista de los factores clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.00 (irrelevante) hasta 1.00 (muy importante).
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación= 1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación =4).
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

También se utiliza la DOFA una herramienta sencilla, estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

---

<sup>7</sup> Fred David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson – Prentice Hall. Decimoprimer edición.

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980), las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Además, el análisis de Porter o la matriz de las 5 fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Esta herramienta nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

a matriz Porter se compone de 5 elementos y/o fuerzas que deben ser analizados:

1. Poder de negociación con los clientes. Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.
2. Poder de negociación con proveedores. Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector.
4. Barreras de salida (productos sustitutos). Los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.
5. Rivalidad entre los competidores. Las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio.

Una vez analizados cada una de las 5 fuerzas de la matriz de Porter tocará otorgar un valor a cada elemento o fuerza. Para posteriormente poder calcular el peso relativo de cada una de ellas en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo.

### ***2.2.2 Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.***

El Objetivo de marketing es conocer al cliente tan bien que el producto o servicio se venda solo, Peter Drucker.

El objetivo misional, es decir orientar la empresa al mercado, no es un concepto tan viejo como uno se podría imaginar, este fue acuñado por Kohli y Jaworski en el año 1990 en un artículo que se convertiría en el pionero de una serie de artículos relacionados con el tema; los autores afirman que una empresa está orientada al mercado si cumple con 3 premisas básicas: tener al consumidor como centro de todas sus acciones, tener un marketing coordinado y estar orientado a las utilidades.

Jaworski (1990) la orientación al mercado es la capacidad que tiene una empresa para recoger, y diseminar dentro de la organización información del mercado y la capacidad de la misma de dar respuesta a esa información recogida del mercado mediante acciones y estrategias concretas, es también, dicho de otra forma, la Papeles de Administración No 6, Julio a diciembre de 2010, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. manera práctica como se concreta el marketing como filosofía (marketing concept) en donde el consumidor es el foco de toda acción de marketing.

La orientación al mercado, no se da por que sí, sino que prevé el mejoramiento en muchos aspectos, por un lado, focaliza la estrategia de la empresa además ayuda a mejorar los indicadores de desempeño en cuanto a retorno de la inversión, utilidades, volumen de ventas,

participación en el mercado y crecimiento de las ventas, tal como lo anotan Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski (1990).

Drucker (2002) afirma que los objetivos de marketing tienen que estar relacionados con productos actuales, abandono de productos, nuevos productos, nuevos mercados, distribución y rendimiento de los servicios especialmente; en complemento a esto se puede afirmar que además se deben tener objetivos relacionados con ventas y rentabilidad, salud de la marca y reputación de la compañía, salud de la base de consumidores y la calidad de las acciones de marketing (Clark 2001).

Los objetivos de largo plazo son lo que le generan posibilidades a una compañía de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda, el principal objetivo de un estratega de marketing es construir una marca fuerte, al fin y al cabo una marca fuerte es el principal activo de una compañía, tener una marca fuerte o poderosa significa que esta cumpla con 4 características: que goce de un nivel de conciencia alto, que tenga una imagen de marca positiva (asociaciones positivas), que tenga una calidad percibida alta, y que óstenle un nivel de fidelidad fuerte (Aaker, 2006) dicho de una manera más coloquial una marca fuerte es aquella que es conocida deseada y comprada por una proporción muy alta de personas de un grupo objetivo dado.

### **2.2.3 Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.**

El concepto de estrategia se introduce en el campo empresarial a través de las teorías de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) que definen la estrategia como la capacidad de determinar de manera conjunta los objetivos establecidos por parte de la

empresa y las líneas de acción que se desarrollarán con el objetivo de alcanzarlo, de este modo, podemos afirmar que se basa en el ideal futuro de la empresa.

La estrategia empresarial según K.R. Andrews (1980), "Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportara sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad".

#### 2.2.3.1 La estrategia empresarial <sup>8</sup>

Es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar favor de la empresa considerada.

#### 2.2.3.2 Tipos de estrategias

Interactivas:

1. Penetración en el mercado.
2. Desarrollo del mercado.
3. Desarrollo del producto.

Integrativas:

1. Integración hacia adelante: Aquí busca tener un mayor control en los distribuidores.
2. Integración hacia atrás: busca tener un mayor control sobre los proveedores.
3. Integración Horizontal: Aquí busca no tener competidores.

---

<sup>8</sup> Maldonado José Ángel, *estrategia empresarial*, su formulación, planeación e implantación. (p 46).

Diversificados:

1. Concéntrica: Se añaden nuevos productos, que se relacionan con el producto principal.
2. Conglomerados: Se añaden nuevos productos, que no se relacionan con principal.
3. Horizontal: Se añaden nuevos productos no relacionados, para el cliente actual.
4. Otras (Asociaciones):
  - a) Reducción: Aquí busca la reducción de costos para que se tenga una mayor utilidad.
  - b) Desposeimiento: aquí es donde se vende una acción para que tenga más dueños y así inviertan su capital.
  - C) Liquidación: Es donde es mejor que la empresa se declare en quiebra.
  - d) Combinación: Es donde surgen varias actividades o estrategias simultáneamente.

2.2.3.3 Estrategia financiera: Para autores como Thompson y Strikland (2004) la ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

2.2.3.4 Estrategia de recursos humanos: Denominándose de forma generalizada como "Administración de personal", con su desarrollo entre principio del siglo XX y los años sesenta, tiene influencias provenientes de las teorías de Taylor que promovían, por primera vez, una administración y un método científico de trabajo.

2.2.3.5 Estrategias de mercadotecnia: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia."

2.2.3.5 Estrategia de precio: Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

Tipos de estrategias de precio:

\_Precios descremados: Complementando lo anterior, según Lamb, Hair y McDaniel, el término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos... Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes.

\_De penetración:

Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos, pero totalmente opuesta al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

\_Estrategia de promoción:

Las actividades de promoción (Luk y Yip 2008) deben ser utilizadas con la finalidad de lograr que nuestros clientes "Confíen en nuestra marca" y poder así construir la marca así retener clientes.

\_ La estrategia de producción:

Se concibe como un plan de acción a largo plazo para la función y los procesos de producción, en el que se recogen la misión, la competencia distintiva, los objetivos y las medidas de desempeño; así como las políticas, programas e iniciativas de mejora, y los planes de

implantación y control, cuyo requisito fundamental es contribuir, integralmente, al logro de la misión y los objetivos derivados de las estrategias corporativas y de negocio, dando como resultado un patrón consistente de toma de decisiones para el área de producción y una ventaja competitiva para la organización (Ibarra Mirón, 2000).

\_Estrategias de ventajas competitivas:

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. tipos básicos de ventaja competitiva.

1. Liderazgo por costos (bajo costo).

2. Diferenciación.

2.2.4 Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.

Los planes de acción según Suarez (2002), son documentos debidamente estructurados que forman parte del planteamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que por medio de ellos es que se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

La estructura de este plan debe cuidar de definir:

- Objetivo(s) global(es)
- Objetivos estratégicos.
- Principios de procedimiento para la investigación-acción.
- Identificación de las responsabilidades particulares de cada miembro.

- Controles acerca de la puesta en práctica y los efectos laterales de las acciones que emprendan
- Planificación del cambio en la utilización del lenguaje y los discursos.
- Planificación del cambio en las actividades y las prácticas.
- Planificación del cambio en las relaciones sociales y en la organización consultadas.<sup>9</sup>

#### 2.2.5 Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción.

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Bichele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Un sistema de control de gestión según Muñoz González, Luís (2003), nos permite analizar la situación económica de nuestra empresa, desde un punto de vista global, cuyo propósito consiste en evaluar el resultado de la gestión de los responsables en relación al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

La clasificación del control según Sánchez Vizcaíno et al (2010), puede atender a diferentes criterios, según el momento en que se realiza, según el objeto de control, dependiendo del periodo de tiempo para el que se recoge la información y según la persona que ejerce el control y la forma de ejercerlo:

---

<sup>99</sup> Corrales, M. (2010). Plan de acción. En Metodologías de Investigación Cualitativa [Investigación-acción] del Portal Investiga.uned.ac.cr. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia

Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados.

Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados

Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos.

En segundo lugar, según el objeto de control distinguimos:

Control burocrático: Consiste en el uso de dispositivos formales de la organización, como las políticas de empresa, entre otros, con el objetivo de intentar determinar anticipadamente la forma de trabajar.

Control de mercado: Consiste en la adaptación de los productos y servicios a la normativa vigente para no poner en peligro la salud y seguridad de los clientes.

Control de clan: Se basa en la cultura organizacional, los valores y las creencias que sirven de referencia en el comportamiento de los trabajadores.

2.2.5.1 Gráfico de Gantt: (CERTO M, 2006), este método indica de forma gráfica qué actividades deben cumplirse en relación al tiempo total de un proyecto. Para ello, se descompone el plan o proyecto en tareas actividades, se las ordena por orden cronológico y se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Se grafica indicando dos ejes. Uno de ellos presenta la secuencia de actividades del proyecto, el otro las unidades de tiempo. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo.

Por otra parte, el sector panadero tiene sus orígenes en la industria panadera llega a Colombia con la misma conquista en los albores del siglo XVI, en el momento en que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos por otros o se complementan, es decir el mestizaje culinario.

Para esa época los indígenas consumían el maíz en sus diversas formas como arepa, bollo, sopas, tamales y pan, luego de la llegada de los españoles se introduce otro cereal desconocido en estas tierras, el consumido en el continente europeo, es decir, el Trigo, desde ese mismo momento se traen semillas y espigas y se siembran en diferentes regiones del país dando excelentes resultados.

La nobleza española añorando consumir el pan blanco de su tierra manda traer las semillas de trigo y ordena que se siembren en las diferentes regiones del territorio americano, de esta forma las zonas de clima frío cambian su labor agrícola por este producto, es así como se inicia la producción de la harina y el consiguiente pan y hostias para el rito litúrgico.

“En 1567 Benito López hizo un pedimento sobre el aprovechamiento de un molino de Ubaté para proveer de trigo a los mineros de Muzo <sup>10</sup> y se registra el cultivo de trigo por parte de los indígenas para elaborar la harina y, por lo tanto, el pan. Según el Papel Periódico Ilustrado, en sus “notas curiosas” dice que “Pedro Briceño hizo el primer molino de harina... y la primera que amasó pan fue Elvira Gutiérrez mujer de Juan Montalvo” en el Nuevo Reino.<sup>11</sup>

En la Colonia los cultivos de trigo se situaron especialmente en Boyacá y Cundinamarca donde se formaron monopolios comerciales cuyo producto se destinaba casi exclusivamente a la capital del Reino, ya que el trigo en grano, su derivado la harina y el pan, formaban parte

---

<sup>10</sup> AGN., *Sección Colonia*, Fondo Caciques e indios, Tomo 32, Fol. 275, 284

<sup>11</sup> Papel Periódico Ilustrado, 1883-1884

de la alimentación cotidiana de los santafereños hasta el punto de ser sometido este producto a los más estrictos controles por la tendencia de los comerciantes a acapararlo, desviarlo, rendirlo o venderlo más caro.

Un estudio donde la revista La Barra consultó a Ángela Montenegro, directora del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería (ICPP), acerca del balance del sector en el país.

En Colombia existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, que registran ventas por más de tres billones de pesos y generan cerca de 400.000 empleos directos. Esto da cuenta de la importancia del sector, y de la potencialidad de un negocio a todas luces rentable, que facilita además el emprendimiento.

El sector panadero continúa en crecimiento en Colombia es el quinto país de la región en consumo per cápita de pan con 22 kilos por año, un producto que a diario es indispensable para el 70 % de la población colombiana, según un estudio realizado por Taste Tomorrow.

Dicha ingesta está más focalizada en la población adulta, que busca ingredientes naturales en la preparación de los productos, con el fin de adquirir un alimento cada vez más saludable. Lo anterior ha representado el reto de la innovación para los panaderos colombianos, mejorando cada vez más la calidad y entregando propuestas diferenciadas.

El sector de panadería está estable y en crecimiento, así se evidenció en 2018 con el ingreso de nuevas cadenas, que lo impulsan a dinamizarse. Ejemplo de esto es la llegada de obra, un concepto de talleres de pastelería de autor que espera cerrar el 2019 con 30 puntos de venta, y alcanzar los 100 establecimientos en tres años.

Según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), existen en el país alrededor de 35.000 establecimientos especializados en panadería, más las tiendas de barrio, 90% de las cuales venden pan fresco o empaquetado. Con el inicio de la pandemia del coronavirus, el 10%

de los establecimientos especializados tuvo que cerrar porque no estaba en capacidad de asumir los costos fijos, un 20% adicional presentó cierre temporal, y paulatinamente han estado reabriendo, al punto que hoy casi todos están funcionando, pero con niveles de ventas muy inferiores a los meses previos a la crisis.

Así mismo en Colombia existen asociaciones como la Confederación Interamericana de la Industria del Pan (Cipan), que agrupa a los industriales de la panificación en Latinoamérica, así como la Unión Internacional de la Boulangerie (UIB), que representa a los industriales de la panificación en Europa.

Esta cámara quedó conformada por: Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan): 55 años en el mercado promueve la actividad de la panificación y el desarrollo sostenible de los diferentes formatos de negocios en los que se ejerce el oficio de la panadería en Colombia, protege el oficio de la panadería como una actividad de gran valor para nuestra sociedad, que requiere conocimiento, vocación y pasión por el oficio.

Promueve el consumo del pan como primer alimento natural del hombre, con las evidencias científicas que deben conocer los consumidores al momento de elegir su dieta diaria.

Asociación Colombiana de Industriales de la Panadería y Alimentos Complementarios (Anipan); La Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y alimentos complementarios.

ANIPAN, es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a apoyar las empresas del sector panificador y afines. Estar asociado le permite obtener descuentos especiales en compras de materias primas e insumos y obtener descuentos en todos los programas de capacitación tales como: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Servicio al Cliente, Contable y Tributaria,

Mercadeo, Cursos de Panadería y Pastelería Básica a través de nuestra escuela E.S.A, descuentos en Ferias Nacionales e Internacionales.

- Asociación de Panaderos de Colombia (Asopacol)
- Asociación Panaderos del Meta (Asopam)
- Asociación de Panificadores del Huila (Asopanh)
- Cooperativa Panaderos de Boyacá (Coopanboy)
- Cooperativa de Panaderos de Santander (Compasan)
- Cooperativa de Panaderos de Antioquia (Copan)
- Panaderos de Colombia (Panadecol)
- Acopi Antioquia
- Unión de Comerciantes de Barranquilla
- Empresarios del sector, ubicados en Bogotá

Cabe mencionar las tendencias en el sector panadero según la Revista Pan Caliente, (diciembre 06 de 2017).

1. Uso de harinas sin gluten: el consumo de productos sin gluten se ha vuelto cada vez más común, bien sea porque las personas son celíacas, alérgicas o sencillamente porque buscan mejorar algún aspecto de su metabolismo que tiene que ver con esta proteína.

2.Productos para llevar y que reemplacen el almuerzo: el desarrollo de alimentos económicos y nutritivos que cubran el almuerzo pero que se puedan llevar para consumir en cualquier momento, ha hecho que productos panaderos como panes rellenos de distintas carnes, hojaldres y muffins salados.

3. Productos Indulgentes: hoy todos quieren comer alimentos cada vez más saludables, pero sin tener que renunciar a los alimentos que tanto les gusta, así que elaborar en tamaños pequeños productos de panadería que se puedan consumir como snacks.

4. Estamos viviendo una época en que la gente cada vez se informa más y es muy consciente de lo que consume, por eso los productos libres de azúcar, gluten, grasas trans.

5. Productos Funcionales: el reto de la industria crece en este sentido porque la gente cada vez más busca comer productos que sean nutritivos que le aporten al sano desarrollo de su cuerpo, en la República Checa la cadena de panaderías PENAM A. S., desarrolló un pan especialmente para comer en la cena, no es pesado es bajo en grasas y proteínas.

#### **2.2.6 Concepto de Mercadotecnia.**

Etzel y Walker, "La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (pág. 7)

La mercadotecnia (Howard John A, 20 de octubre de 2013) Universidad de Columbia, es el proceso de:

1. Identificar las necesidades del consumidor, referenciando en función de la capacidad de la empresa para producir.
2. Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.
3. Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
4. Comunicar dicha conceptualización al consumidor.

### **2.2.7 Concepción de Mercadeo.**

El término de mercadeo se puede definir como la disciplina y arte encargadas de no solo identificar y satisfacer las necesidades, deseos y gustos de los mercados, sino de deleitarlos, es decir, que sientan, generen o experimenten placer o gozo para así fidelizarlos (retenerlos), consientes del beneficio mutuo entre ellos y la organización por medio del intercambio de productos, ideas y servicios, tal cual como lo menciona el autor el mercadeo busca un beneficio para el consumidor y el 9 productor, siendo que el mercadeo no solo se enfoca en vender un producto sino, de generar emociones en el consumidor (Garzón, 2012).

### **2.2.8 Definición de Plan de Mercadeo.**

El plan de mercadeo es una parte fundamental para la comercialización rentable de un producto, una herramienta valiosa para el crecimiento de la organización, proporciona una visión clara de los objetivos a cumplir, por ejemplo sirve de mapa, es útil para la ciudad de la gestión y puesta en práctica de la estrategia, informa a los participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos, permite obtener recursos para la realización del plan, estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados, ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades, tareas y definir plazos, además sirve para darse cuenta de los problemas oportunidades y las amenazas futuras. (Cohen, 2001).

Por su parte, para MUÑIZ, Rafael, (2001) manifiesta que: “El plan de marketing es la herramienta básica de gestión, que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes

adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados”. (Pág.188).

Por esta razón es importante que en cada una de las áreas de la organización elaborar un plan, donde se presente en forma detallada, clara y ordenada cada uno de los aspectos a cubrirse en un tiempo determinado para el logro de metas y objetivos. Todos los planes tendrán relación con los objetivos del plan general de la compañía, por lo que éstos deberán ser coordinados. En lo que respecta al área de marketing el plan consiste en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de la compañía. En el caso de empresas que cuentan con diferentes productos, marcas o negocios, deberán un plan de marketing diferente para cada uno de éstos. (Kotler y Armstrong, 2008).

Además, éste es considerado como “una guía para la forma en que la organización va combinar las decisiones sobre productos, precios, distribución y promoción “(Ferrell y Heartline, 2006, p. 10) con el fin de crear ofertas atractivas para los clientes. Este instrumento de marketing es operado mediante dos niveles según Kotler y Keller (2006), dichos niveles son el estratégico y el táctico; el primero determinará lo que se ofrecerá en función de un análisis de oportunidades de mercado. En el segundo, se especificará las acciones concretas a seguir para el éxito de las estrategias y del plan en general.

Un plan de marketing consta de seis etapas KOTLER P. (2003), entre ellas;

1.Análisis de la situación: En esta fase la compañía examina las variables de macroentorno (económicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas) y las de microentorno (la propia compañía, la competencia, los distribuidores \ los proveedores).

2. Objetivos: Partiendo del análisis de la situación, la compañía define objetivos, los clasifica, y establece metas y un programa para lograrlas.

3. Estrategia: Las metas se pueden alcanzar por varios caminos.

4. Tácticas: Hay que detallar el efecto de la estrategia con respecto a cada una de las 4P, y también un calendario que indique las acciones a desarrollar y las personas concretas que van a llevar a cabo el plan.

5. Presupuesto: Las acciones y actividades que planea la empresa implican gastos que se suman al presupuesto que la compañía necesita para conseguir sus objetivos.

6. Seguimiento: La empresa debe tener períodos de revisión y medidas que revelen si está progresando hacia la meta.

Por otra parte, las tendencias en marketing (Uzink Team, marzo 8 de 2016), están cambiando. Lo hacen muy rápido y requieren profesionales que sepan adaptarse eficazmente a las nuevas exigencias del mercado. Así lo recoge el último estudio social CMO Survey elaborado por Deloitte y publicado recientemente. En Uzink, especializados en consultoría de marketing, analizamos los 4 factores de éxito para elaborar un Plan de Marketing que todo director de estrategia debe tener en cuenta. Porque ahora, más que nunca, nuestra meta está en construir relaciones y experiencias enfocadas en el consumidor establecen 4 nuevos factores de éxito para elaborar un Plan de Marketing:

1. Incorporar el concepto Big Data

Nuestros consumidores acceden a diario a distintos dispositivos tecnológicos (desde el ordenador, el teléfono móvil o los nuevos wearables). Esta nueva tendencia ha creado una gran cantidad de datos que, bien interpretados, se convierten en una oportunidad para crear campañas de marketing más efectivas.

## 2. Más talento estratégico.

Nuestras acciones se multiplican ante el creciente número de canales y públicos. Por eso, la capacidad innovadora y creativa para crear campañas impactantes con una visión global se ha convertido en uno de los factores fundamentales para elaborar un Plan de Marketing.

## 3. Dialogar con el cliente

Ya disponemos de canales bidireccionales, aunque muchas marcas todavía no han conseguido implementar una comunicación realmente directa con su público. Los clientes quieren hablar con las marcas y ser escuchados.

## 4. Un nuevo papel para las consultoras de marketing

Uno de los temas más sensibles, desvelado por el estudio de Deloitte, radica en la relación entre cliente y agencia. La presión por la inmediatez y los resultados obliga a pensar en un nuevo papel de las consultoras de marketing.

Las nuevas tendencias destacan la importancia de la interpretación de los datos, la visión innovadora, la creación de conversaciones y la implicación entre cliente y agencia.

Por tanto, la importancia de un plan de mercadeo según William Cohen (2009), en su libro “El Plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica” señala las utilidades de un plan de mercadeo, las cuales se pueden resumir en:

1. Sirve de mapa, guía a la empresa en su crecimiento a través del tiempo, indica paso a paso desde el inicio del plan de mercadeo.
2. Es útil para el control de la gestión y de las diversas estrategias empresariales.
3. Informa a los participantes (nuevos y antiguos), sobre su papel en la realización del plan y la importancia del mismo en el logro de los objetivos.

4. Estimula la reflexión, análisis y el mejor empleo de los recursos de la organización, buscando la optimización del gasto y el mayor impacto en promoción y ventas.

5. Sirve de fuente para identificar y analizar logros, problemas, oportunidades y riesgos futuros que condicionen el crecimiento de la organización.

También proporciona una posición competitiva de partida, para competir en el mercado, ya que se encuentra mejor preparado que los competidores para cambios repentinos de la demanda.

Con ello el plan de mercadeo pretende la consecución de los objetivos a partir del análisis FODA es posible iniciar con el diseño de objetivos del plan de mercadeo, pero es necesario reconocer los conceptos básicos en la redacción y establecimientos de los objetivos. De las variables detectadas en el análisis FODA surgen los objetivos del plan de mercadeo, de estas variables se establece la finalidad a resolver o aprovechar; además deben ser congruentes con la misión, visión y filosofía de la empresa y los objetivos planteados por la dirección general.<sup>12</sup>

Se puede hablar de dos tipos de planes de mercadeo: <sup>13</sup>El plan para un nuevo producto o servicio. Hace referencia a introducir un nuevo producto o servicio que aún no se encuentra en el mercado; o cuando a un producto en particular, se le intenta hacer cambio de enfoque

---

<sup>12</sup> Ricardo Fernández Valiñas (2007). “Manual para elaborar un plan de mercadotecnia”, Capítulo 9: Planteamiento de objetivos, Primera Edición.

<sup>13</sup> Cohen, William, (2009) Formularios, Estrategia y Técnica”, El Plan de Marketing: Procedimiento 2º Edición, España: Editorial Deusto, (Pág. 115).

o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información.

El plan anual. Es aplicado a productos ya posicionados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en las operaciones cotidianas de la organización”.

### **2.2.9. Marketing**

El marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear comunicar y entregar valor a los clientes y manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes. (Suay, 2015).

#### 2.2.10 Estrategias Empresariales.

*K. J. Halten* (1987): «Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica».

En palabras de Michael Porter, estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.

Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es «explorar» nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

#### **2.2.11. Plan de Acción**

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. (Tamayo 2017).

#### **2.2.12 Definición de estrategias Empresariales**

Porter Michael (1980) "La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial." En resumen, agrupando los conceptos principales anteriores, la estrategia de la empresa puede ser definida como:

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlo.

### **2.2.13 Marketing Estratégico**

Enfoque de Toma de Decisiones: (Walter, Boyd, Mullins, Larreche, editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición). Este libro tiene como finalidad proveer las herramientas y los marcos específicos para planear, crear y tomar decisiones estratégicas de marketing, con lo que se podrá comprender y dominar las mejores formas de aprovechar las condiciones internas de la empresa en términos de su misión y aptitudes, así como su condición externa en términos del mercado y del contexto competitivo en que opera.

El mercadeo es el pensamiento que toda persona tiene a la hora de crear una empresa y organizar sus funciones (Guzmán, 2014), ya que permite satisfacer las necesidades de los consumidores, el autor manifiesta que el mercadeo no crea necesidades reales, pero crea deseos. Con el propósito de mencionar los diferentes conceptos de los autores más importantes del mercadeo destacamos a: El mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinamos grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través de un intercambio de productos y servicios. (Vergara, 2018).

El marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear comunicar y entregar valor a los clientes y manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes. (Suay, 2015). Para es la realización de actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha probado anticipadamente a los deseos de los consumidores y de desarrollar productos y servicios aptos para los mercados (Colmont & Landaburu, 2014).

Por esto se desarrolla un plan de mercadeo es una parte fundamental para la comercialización rentable de un producto, una herramienta valiosa para el crecimiento de la organización, proporciona una visión clara de los objetivos a cumplir, a los participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos, permite obtener recursos para la realización del plan, estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados, ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades, tareas y definir plazos, además sirve para darse cuenta de los problemas oportunidades y las amenazas futuras. (Cohen, 2001).

### **3.MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1. Diagnóstico y desarrollo organizacional**

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Un diagnóstico organizacional consta de pasos:

1. Plantear los Objetivos.
2. Elegir la metodología.
3. Programar cada actividad.
4. Generar un análisis de la información recabada
5. Dar a conocer las propuestas<sup>14</sup>

#### **3.2 Estrategias en un plan de mercadeo.**

Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- El mercado meta que se va a satisfacer.
- El posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.

---

<sup>14</sup> M, R. G. (2005). *Desarrollo organizacional*. México: Mc. Graw-Hill.

- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta.
- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto.<sup>15</sup>

### **3.3 Estrategias de Mercadotecnia.**

A criterio de Jerome McCarthy y William Perreault, la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".<sup>16</sup>

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga" <sup>17</sup>.

### **3.4 Necesidades del consumidor**

Jaime Rivera Camino, Rolando Arellano Cueva y Víctor Molero Ayala (2013), hacen referencia a que el estudio del comportamiento del consumidor es de interés para toda la

---

<sup>15</sup>Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava Edición, (Pág. 104).

<sup>16</sup> Jerome McCarthy y Perreault William, Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, (pp. 47), Tomo 1, 11a. Edición, Mc Graw Hill.

<sup>17</sup> Fischer Laura y Espejo Jorge, Mercadotecnia, (pp.47), Tercera Edición, Mc Graw Hill,

sociedad, dado que todos somos consumidores. Desde la perspectiva de la empresa, los responsables de marketing deben conocer todo lo que afecta a su mercado para diseñar políticas comerciales exitosas. El conocer los gustos y preferencias de los consumidores ayudará a segmentar correctamente el mercado.

Estamos en una sociedad de consumo se han desarrollado estrategias con el fin de aumentar el consumo y dar salida a la producción, como por ejemplo el desarrollo de diferentes modalidades de venta, como la venta a plazos y las tarjetas de crédito. (Carrasco, 2007).

Los economistas y psicólogos muestran diferencias a la hora de analizar al consumidor. La psicología estudia a los compradores influida por la sociología, rechazando la universalidad de los consumidores. Trata de conseguir una comprensión del proceso a través del cual los consumidores toman sus decisiones, las motivaciones y factores que las determinan. El comprador es el centro de atención. En la economía el interés se centra en explicar el comportamiento colectivo, no el individual. Se centra en el resultado de las decisiones, no en el proceso; contrastando los resultados para conciliar las teorías e hipótesis establecidas. Para ello utilizan gran variedad de herramientas, entre ellas la formalización matemática de los supuestos y un sofisticado campo de contrastación empírica. (Ismael Quintanilla, 1997).

Los profesionales del Marketing deben conocer el comportamiento del consumidor para llevar a cabo un buen negocio. El concepto básico de Marketing sostiene que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estas no podrán satisfacerse correctamente si no entendemos a la gente, que utilizarían los productos y servicios. (Kotler, 2003).

Según Barroso Espinal (2004), desde el origen del marketing, se ha reconocido el papel fundamental ejercido por el consumidor en la sociedad. En el mercado actual, son muchas

las marcas que buscan conquistar al consumidor, por lo cual es importante conocer, estudiar y comprender las motivaciones y exigencias de los consumidores.

### **3.5 Competencia**

Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas.

Reconociendo que la competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) y retomada por Krugman (1997) de que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Además de Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad, Alic (1987) la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. Urrutia (1994) afirma que “es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales”. Reinel (2005), por su parte, afirma que la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores.

Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza

estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo (Laplane, 1996).

## 4.MARCO LEGAL

La Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas es una empresa que tiene por objeto social la producción, comercialización, de panes, tortas, ponqués, y servicio de cafetería, y desayunos sorpresas con más de 15 años en la ciudad de Pamplona.

De acuerdo con las disposiciones legales la panadería el Palacio de las tortas se encuentra inscrita como responsable al impuesto a las ventas, régimen común son los responsables del impuesto a las ventas, que antes de la ley 1943.

### 4.1 Definición de régimen común.

El régimen común es aquella persona o empresa que está inscrita como responsable del impuesto a las ventas, por vender productos o servicios gravados, y que no está clasificada como no responsable del Iva (antiguo régimen simplificado).

Por otra parte, la panadería dentro lo establecido por los entes gubernamentales se rigen por estatutos como en de la Ley 1819, en el numeral 3 del artículo 512-1, Congreso de la Republica, firmado por el presidente de la República Ernesto Samper Pizano (1996) señala:

**4.2“Artículo 512-1, impuesto nacional al consumo. establecimientos que prestan el servicio de restaurante excluidos del impuesto al consumo y responsables del impuesto sobre las ventas. // panaderías. //**

Las panaderías quedarán incluidas en los servicios de restaurante, por lo cual no son responsables del IVA, pero sí del impuesto nacional al consumo que se encuentra regulado en los artículos 512-1 numeral 3, 512-8, 512-9, 512-13 y 512-14 del Estatuto Tributario...//

(...) Cabe destacar que este tipo de contribuyentes (panaderías), debe cobrar el impuesto nacional al consumo sobre una tarifa del 8%.

**4.3 INVIMA** (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos (Decreto número 1944 de 1996);

Por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control. El presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, Artículo 1°. Campo de aplicación. Las disposiciones del presente reglamento se aplican a la harina de trigo que se comercializa en el territorio nacional para la venta directa al consumidor, como para la fabricación de productos de panadería, pastelería, galletería, pastas alimenticias, y otros.

**4.4 Ministerio de Salud, manipulación de alimentos (2014), ley 9 de 1979, decreto 3075 de 1997 se dictan otras disposiciones;**

La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Adicionalmente es importante y fundamental que el personal de la panadería se rija dentro lo establecido en el

### **Capítulo III personal manipulador de alimentos.**

#### **Artículo 13. estado de salud.**

a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

b. La dirección de la empresa tomara las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

#### **ARTICULO 14. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. Las empresas deberán tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Esta capacitación estará bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por esta, por personas naturales o jurídicas contratadas y por las autoridades sanitarias. Cuando el plan de capacitación se realice a través de personas naturales o jurídicas diferentes a la empresa, estas deben contar con la autorización de la autoridad sanitaria competente. Para este efecto se tendrán en cuenta el contenido de la capacitación, materiales y ayudas utilizadas, así como la idoneidad del personal docente.

c. La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificará el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa.

d. Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.

e. El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o

monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites.

**Última Actualización: Resolución 2674 del 2013. A partir de Julio de 2014 entra en vigencia el Decreto 3075 de 2013.**

La harina de trigo es una de las materias principales en la producción de los productos de panadería:

**Norma técnica colombiana ntc 267 (sexta actualización) de 81 harina de trigo.**

**1. OBJETO** Esta norma establece los requisitos que debe cumplir la harina de trigo para consumo humano, elaborada con trigo común, *Triticum aestivum* L. o con trigo ramificado, *Triticum compactum* Host o una mezcla de los mismos, que ha sido preenvasada y está lista para la venta al consumidor o está destinada para utilizarla en la elaboración de otros productos alimenticios.

#### **4.7 REFERENCIAS NORMATIVAS**

Los siguientes documentos normativos referenciados son indispensables para la aplicación de este documento normativo. Para referencias fechadas, se aplica únicamente la edición citada. Para referencias no fechadas, se aplica la última edición del documento normativo referenciado (incluida cualquier corrección). N TC 512-1, Industrias alimentarias. Rotulado o etiquetado. Parte 1: Norma general. NTC 512-2, Industrias alimentarias. Rotulado. Parte 2: Rotulado nutricional de alimentos envasados.

Por otra parte, en relación con el mercadeo lo cobija la **LEY 1700 DE 2013 (diciembre 27)**

Por medio de la cual se reglamentan las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia el congreso de Colombia establece:

**Artículo 1º. Objeto.** La presente ley tiene por objeto regular el desarrollo y el ejercicio de las actividades de mercadeo denominadas multinivel incluyendo, entre otros, el mercadeo en red en cualquiera de sus formas, de acuerdo con el artículo siguiente.

Al ejercer su potestad reglamentaria respecto de la presente ley, el Gobierno buscará preservar los siguientes objetivos: la transparencia en las actividades multinivel; la buena fe; la defensa de los derechos de las personas que participen en la venta y distribución de los bienes o servicios que se comercializan bajo este método y de los consumidores que los adquieran; la protección del ahorro del público y, en general, la defensa del interés público.

**Artículo 2º. Definición.** Se entenderá que constituye actividad multinivel, toda actividad organizada de mercadeo, de promoción, o de ventas, en la que confluyan los siguientes elementos:

1. La búsqueda o la incorporación de personas naturales, para que estas a su vez incorporen a otras personas naturales, con el fin último de vender determinados bienes o servicios.
2. El pago, o la obtención de compensaciones u otros beneficios de cualquier índole, por la venta de bienes y servicios a través de las personas incorporadas, y/o las ganancias a través de descuentos sobre el precio de venta.
3. La coordinación, dentro de una misma red comercial, de las personas incorporadas para la respectiva actividad multinivel.

**Parágrafo 1º.** Las compañías que ofrezcan bienes o servicios en Colombia a través del mercadeo multinivel deberán establecerse con el lleno de los requisitos legales contemplados en la ley vigente y tener como mínimo una oficina abierta al público de manera permanente. En los casos en que esta actividad se realice a través de un representante comercial, este último deberá tener también, como mínimo, una oficina abierta al público de manera

permanente y será el responsable del cumplimiento de las normas establecidas en la normativa colombiana para las actividades, productos y servicios ofrecidos.

En el mercado hay infinidad de libros donde el mercadeo tiene leyes denominadas Veintidós leyes inmutables del marketing que fueron escritas por Jack Trout y Al Ries y publicadas por McGraw-Hill:

1. Ley del liderazgo. Es mejor ser el primero que ser el mejor.
2. Ley de la categoría. Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo.
3. Ley de la mente. Es mejor ser el primero en la mente que en el punto de venta.
4. Ley de la percepción. El marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones.
5. Ley del enfoque. El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.
6. Ley de la exclusividad. Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.
7. Ley de la escalera. La estrategia que hay que utilizar depende directamente del peldaño que se ocupe en la escalera.
8. Ley de la dualidad. A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes.
9. Ley de lo opuesto. Si opta al segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.
10. Ley de la división. Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más.

11. Ley de la perspectiva. Los efectos del marketing son visibles a largo plazo.
12. Ley de la extensión de línea. Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca.

Las empresas invierten en publicidad en Colombia esta regidas por **Título VI. De La Publicidad**

**ARTÍCULO 29. FUERZA VINCULANTE.** Las condiciones objetivas y específicas anunciadas en la publicidad obligan al anunciante, en los términos de dicha publicidad.

**ARTÍCULO 30. PROHIBICIONES Y RESPONSABILIDAD.** Está prohibida la publicidad engañosa.

El anunciante será responsable de los perjuicios que cause la publicidad engañosa. El medio de comunicación será responsable solidariamente solo si se comprueba dolo o culpa grave. En los casos en que el anunciante no cumpla con las condiciones objetivas anunciadas en la publicidad, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que haya lugar, deberá responder frente al consumidor por los daños y perjuicios causados.

**ARTÍCULO 31. PUBLICIDAD DE PRODUCTOS NOCIVOS.** En la publicidad de productos que por su naturaleza o componentes sean nocivos para la salud, se advertirá claramente al público acerca de su nocividad y de la necesidad de consultar las condiciones o indicaciones para su uso correcto, así como las contraindicaciones del caso. El Gobierno podrá regular la publicidad de todos o algunos de los productos de que trata el presente artículo.

*PARÁGRAFO.* Lo dispuesto en este artículo, no podrá ir en contravía de leyes específicas que prohíban la publicidad para productos que afectan la salud.

**ARTÍCULO 32. CAUSALES DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD.** El anunciante solo podrá exonerarse de responsabilidad, cuando demuestre fuerza mayor, caso fortuito o que la publicidad fue adulterada o suplantada sin que se hubiera podido evitar la adulteración o suplantación.

**ARTÍCULO 33. PROMOCIONES Y OFERTAS.** Los términos de las promociones y ofertas obligan a quien las realice y estarán sujetas a las normas incorporadas en la presente ley.

Las condiciones de tiempo, modo, lugar y cualquier otro requisito para acceder a la promoción y oferta, deberán ser informadas al consumidor en la publicidad.

Sin perjuicio de las sanciones administrativas a que haya lugar, de no indicarse la fecha de iniciación de la promoción u oferta, se entenderá que rige a partir del momento en que fue dada a conocer al público. La omisión de la fecha hasta la cual está vigente o de la condición de que es válida hasta agotar inventario determinado, hará que la promoción se entienda válida hasta que se dé a conocer la revocatoria de la misma, por los mismos medios e intensidad con que se haya dado a conocer originalmente.

Adicional en Colombia las MiPymes están regidas por: La ley 590 DE 2000(Julio 10)

**4.8 Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, Reglamentada por el Decreto Nacional 957 de 2019.**

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

El Congreso de Colombia decreta:

## **CAPITULO I**

### **Disposiciones generales**

**Artículo 1º.** Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

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

b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

**Artículo 2º.** Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011, Reglamentado por el art. 1, Decreto Nacional 957 de 2019. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Parágrafo 1°.** Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

**Parágrafo 2°.** Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

## **CAPITULO II**

### **Marco institucional**

**Artículo 3°.** Modificado por el art. 3, Ley 905 de 2004. Del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Comercio Exterior o en su defecto el viceministro correspondiente.
3. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el viceministro correspondiente.
4. El Ministro de Trabajo Seguridad Social o en su defecto el Director General del Sena.
5. El Ministro de Medio Ambiente o en su defecto el viceministro correspondiente.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el subdirector.
7. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.

8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, Acopi.

9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.

10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

11. Un representante, de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.

12. Un representante de los Consejos Regionales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, designado por los mismos Consejos.

13. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.

14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.

**Parágrafo 1º.** La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

**Parágrafo 2º.** Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

**Artículo 4º.** Modificado por el art. 4, Ley 905 de 2004. Funciones del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, Pymes;
- b) Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios;
- c) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las Pymes, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales;
- d) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las Pymes que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno;
- e) Proponer políticas y mecanismos de fortalecimiento de la competencia en los mercados;
- f) Propender por la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las Pymes, mediante indicadores de impacto y proponer los correctivos necesarios;
- g) Fomentar la conformación y operación de Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas;
- h) Fomentar la conformación y operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las Pymes, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo;
- i) Propiciar, en coordinación con el Consejo Superior para la Microempresa, la conformación de Consejos Regionales para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales;

- j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas;
- k) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector;
- l) Adoptar sus estatutos internos;
- m) Promover la concertación, con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa;
- n) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 de artículo 189 de la Constitución Política, orientadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Por otra parte, la ley **de 2004** (agosto 2), Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004

## **RAMA LEGISLATIVA - PODER PÚBLICO**

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

### **EL CONGRESO DE COLOMBIA**

#### **DECRETA:**

#### **CAPITULO I.**

#### **DISPOSICIONES GENERALES.**

**ARTÍCULO 1o.** El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

- b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

**ARTÍCULO 2o.** El artículo 20 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) <Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

**PARÁGRAFO.** Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

**CAPITULO II.**

## **MARCO INSTITUCIONAL.**

**ARTÍCULO 3o.** El artículo 3o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 3o. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancóldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo o quien haga sus veces, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el viceministro o su delegado, lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Ministerio de Protección Social o su delegado.
4. El Director General del Sena o su delegado.
5. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto el viceministro correspondiente o su delegado.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el subdirector o su delegado.

7. Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) en situaciones Técnicas Profesionales, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.
11. Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
12. Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, quien reglamentará tal elección, en todo caso esta debe ser rotativa.
13. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.
14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.
15. Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes quien será designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
16. Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios.
17. Presidente de Bancóldex o su delegado.

18. Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado.

19. Director de Colciencias o su delegado.

**PARÁGRAFO 1o.** Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa, el cual estará conformado así:

1. El Gobernador del departamento o su delegado.

2. Un representante de la Corporación Autónoma Regional.

3. El Director de Planeación Departamental.

4. El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

5. Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI.

6. Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco.

7. Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.

8. Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será elegido entre ellos mismos.

9. Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.

10. Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.

11. Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.

**PARÁGRAFO 2o.** El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, reglamentará, dentro de los noventa (90) días siguientes a la sanción de la presente ley, las funciones del Consejo de Mipymes de tal manera que se guarde armonía con las funciones establecidas en la Ley 590 de 2000 a los Consejos Superiores y en especial teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Debe propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.
2. Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.
3. La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.
4. Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.
5. Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.
6. Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.
7. Podrá recomendar proyectos presentados al Fomipyme, Colciencias y el SENA.
8. Fomentar la conformación de Mipymes.

**PARÁGRAFO 3o.** La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de Mipymes o quien haga sus veces del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, cuyas funciones generales son:

1. Las asignadas por los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
2. Enviar un informe detallado, trimestralmente, a los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
3. Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en cada región nacional.
4. Establecer mecanismos y programas permanentes que acerquen la economía informal y a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción.
5. Articular a nivel nacional, conjuntamente con las Secretarías Técnicas Regionales, todo lo relacionado con los incentivos a la actividad empresarial.

6. Impulsar la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
7. Establecer programas y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.
8. Asesorar y acompañar al Consejo Superior.
9. Apoyar el desarrollo de diagnóstico y estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos, en coordinación con las secretarías técnicas regionales.
10. Solicitar y coordinar informes periódicos bimensuales a las Secretarías Técnicas Regionales relacionadas con sus actividades y gestiones.
11. Llevar el registro regional de las Mipymes, información esta que será entregada mensualmente por cada una de las Secretarías Técnicas Regionales. Igualmente, tendrá la obligación de suministrar periódicamente esta información al Departamento Nacional de Estadística, DANE.

**PARÁGRAFO 4o.** Créase las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes, cuya designación estará a cargo de cada Consejo regional, exaltando en tal posición a uno de sus miembros, quien desempeñará el cargo como coordinador ejecutivo, sin remuneración o contraprestación económica alguna, y sus funciones son:

- a) Las asignadas por los Consejos de Pequeña, Mediana y Micro empresas Superiores Nacionales y Regionales;
- b) Enviar un informe detallado bimensual a la Secretaría Técnica Permanente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces a cerca de las acciones realizadas en cada región;

- c) Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en la respectiva región;
- d) Establecer mecanismos que acerquen la economía informal y subterránea a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción;
- e) Articular entre el nivel nacional y regional todo lo relacionado con incentivos a la actividad empresarial;
- f) Promover la participación de los alcaldes en el Consejo Regional;
- g) Impulsar a la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la región.
- h) Establecer y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios regionales, en coordinación con los organismos competentes y con la Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior;
- i) Asesorar y acompañar al Consejo Regional;
- j) Apoyar el desarrollo de diagnóstico y de estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos;
- k) Registrar las Mipymes regionales y enviar tal registro a la Secretaría Técnica Permanente para su registro nacional.

**PARÁGRAFO 5o.** Cuando el Consejo Superior o Regional lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.



		<p>El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona».</p>	<p>_DOFA</p> <p>_5 Fuerzas de Porter.</p>	<p>entorno, proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores, políticos, legislativos.</p> <p>_Clientes.</p> <p>_Empresa.</p> <p>_Competencia.</p> <p>_Proveedores.</p> <p>_Productos sustitutos.</p> <p>_Objetivos a corto plazo:</p> <p>Ventas, cartera, publicidad, lanzamiento de nuevos productos, vinculación y deserción de clientes, satisfacción,</p>	
--	--	--	---	--	--



<p><b>a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<p>Estrategias empresariales.</p>	<p>naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportara sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad".</p> <p>Los planes de acción según Suarez (2002), son documentos debidamente estructurados que forman parte del planteamiento o estratégico de una investigación de carácter cualitativo,</p>	<p>_Estrategia de promoción, de comunicación, de marketing, de precios, de estrategia, de recursos humanos y de mercadotecnia.</p>	<p>estrategias competitivas.</p> <p>Estrategias de marketing mix: producto, precio, plaza, y promoción.</p> <p>_Análisis de la situación.</p> <p>_Metas específicas.</p> <p>_Acciones, tareas, estrategias.</p> <p>_Tareas</p>	<p>Primarias.</p> <p>Secundarias.</p>
--	-----------------------------------	--	--	--	---------------------------------------

<p><b>4.Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<p>Plan de Acción.</p>	<p>ya que por medio de ellos es que se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.</p> <p>Robert B. Bichele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las</p>	<p>_Análisis</p> <p>_Objetivos</p> <p>_Actividades.</p> <p>_Responsabilidades.</p> <p>_Recursos.</p> <p>_Plazos.</p>	<p>_Distribución.</p> <p>_Evaluación.</p> <p>_Seguimiento.</p> <p>_Decisiones.</p>	<p>_Primarias.</p> <p>_Secundarias.</p>
--	------------------------	--	--	--	---

<b>5.Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción.</b>	Métodos de control.	medidas correctivas necesarias.	_Indicadores. _Ajustes.		
---	---------------------	---------------------------------	----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación predomina por ser descriptiva ya que se evalúa algunas características y se realiza una descripción de unas variables objeto de estudio de acuerdo con Fidiás Arias “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva, comprende descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos la interpretación correcta.

Refiere Bernal (2006), en la investigación descriptiva, se muestra, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etc, la investigación descriptiva se guía por la pregunta de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como encuestas, entrevista, observación y revisión documental.

De igual forma presenta la investigación presenta un carácter teórico y descriptivo cuya intención de promover la investigación formativa va de la mano del desarrollo de las competencias investigativas. Las competencias investigativas se constituyen en una serie de atributos que posibilitan observar, interpretar, entender y actuar frente a las situaciones retadoras que se le presentan al individuo. Autores como Cerda (2007), Levinson & Salguero (2009) y Mockus (2010), entre otros presentan una revisión de las competencias asociadas a la investigación:

Competencias Investigativas:

\_Competencias para preguntar (Cerdeira,2007); Capacidad para hacer preguntas y plantearse interrogantes, Capacidad para identificar y definir problemas.

\_Competencias observacionales (Levison & Salguero, (2009); Observación, interpretación, análisis crítico, preguntar, registrar, describir contextos y escribir textos acerca de situaciones problemáticas propias de los ambientes de aprendizajes.

\_Competencias analíticas (Quintero,2001): analizar la información o datos.

\_Competencias metodológicas (Munévar,2001): habilidades y destrezas para la elaboración, aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información; de igual forma, de diseño, ejecución de estrategias, métodos para la resolución de problemas.

Se encamina a la formación académica y profesional creada dentro de un marco curricular formalmente definido, se puede denominar investigación formativa. Entonces, la investigación formativa la podemos denominar como aquella investigación que hace parte de la función docente con una finalidad pedagógica y que se desarrolla dentro de un marco curricular formalmente establecido. La investigación formativa también puede definirse como “la enseñanza a través de la investigación” y como “docencia investigativa” (Parra, 2004).

Se entiende por investigación formativa el conjunto de estrategias, contextos e interacciones que utiliza el método científico como forma de dinamizar el proceso enseñanza – aprendizaje, en el cual el docente en su función y los investigadores (los estudiantes) son sujetos en formación, no profesionales, de la investigación (Miyahira, 2009). Lara (2006) afirma que la investigación formativa tiene como función especial la generación de una cultura que estimule el desarrollo autónomo del pensamiento, la crítica argumentada, el trabajo colaborativo e interdisciplinario. Este tipo de investigación se diferencia de la investigación estricta, en la medida que la investigación formativa hace referencia a enseñar a investigar desde el ejercicio de la docencia, mientras que la investigación en sentido estricto se asocia a la creación de nuevo conocimiento (Restrepo, 2003).

## **METODOLOGIA DE UN PLAN DE MARKETING**



### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se abordará desde un tipo de diseño y enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell,1997).

Los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007:25-27) al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Desde el punto de vista de estos autores, el modelo de investigación cualitativa se puede distinguir por las siguientes características:

- \* La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.
- \* En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.
- \* Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.

El enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. Para llevar a cabo una investigación bajo este enfoque, es indispensable conocer la concepción y los principios de la fenomenología, así como el método para abordar un campo de estudio y mecanismos para la búsqueda de significados.

Para Husserl (1992), "la fenomenología otorga un nuevo método descriptivo y una ciencia apriorística que se desglosa de él y que está destinada a suministrar el órgano fundamental para una filosofía rigurosamente científica" (p.52). En otras palabras, formaliza una crítica a la ciencia en la modalidad de trabajo, basado en cantidades medibles, hechos cuantificables; sin tener conciencia de lo que está haciendo. Por otro lado, Heidegger (2006) sustentó que "la fenomenología pone énfasis en la ciencia de los fenómenos. Esta radica en permitir y percibir lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo y en cuanto se muestra por sí

mismo; en consecuencia, es un fenómeno objetivo, por lo tanto, verdadero y a la vez científico" (p.99). La fenomenología apuesta por efectuar una investigación exhaustiva y llegar a la raíz, es decir, al campo donde se concreta la experiencia, a la "cosa misma", como son las cosas para la conciencia.

Dentro de la investigación cualitativa el método fenomenológico como expresión directa de la filosofía fenomenológica expuesta por Edmund Husserl (1859-1938) busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencias.

En este proceso de comprensión-mostración, el investigador ha de desplegar acciones especificadas a través de una serie de etapas que, según Martínez (1989) son las siguientes:

- ✓ Etapa previa
- ✓ Etapa descriptiva: descripción del fenómeno estudiado a través de tres pasos:
- ✓ Elección de la técnica: determinación de los datos. \_La observación directa o participativa. \_Entrevista coloquial.
- ✓ Etapa estructural. Análisis.

Por otro lado la utilización del método de observación participante permite a los investigadores verificar definiciones de los términos que los participantes usan en entrevistas, observar eventos que los informantes no pueden o no quieren compartir porque el hacerlo sería impropio, descortés o insensible, y observar situaciones que los informantes han descrito en entrevistas, y de este modo advertirles sobre distorsiones o imprecisiones en la descripción proporcionada por estos informantes (MARSHALL & ROSSMAN 1995).

La validez es mayor con el uso de estrategias adicionales usadas con la observación, tales como entrevistas, análisis de documentos o encuestas, cuestionarios, u otros métodos más cuantitativos. La observación participante puede ser usada para ayudar a responder preguntas de investigación, para construir teoría, o para generar o probar hipótesis (DeWALT & DeWALT 2002).

### **3.3 Población y muestra.**

#### **3.3.1 Población.**

Constituida por las pequeñas, medianas y grandes panaderías de la ciudad de Pamplona Norte de Santander 40 panaderías registradas. Según base de datos suministrado por el Ingeniero de Sistemas Oscar Mendoza Ortiz la Cámara de Comercio Pamplona.

#### **3.3.2 Muestra.**

Dado el propósito central de su investigación planteado en el título, refiere plan de estratégico para un caso particular específico.

Se toma por muestreo por conveniencia con una técnica de muestreo no probabilístico, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b).

Esta conveniencia se produce porque el investigador formó parte algún tiempo de esa organización y es una de las más destacadas en la ciudad con presencia en el mercado por más de 15 años, por la disponibilidad del empresario en formar parte de la muestra en un intervalo de tiempo dado, la disposición de entrega de información para la recolección y análisis de datos, Y posteriormente se realiza un seguimiento para toma de datos a través de la observación de hábitos, comportamientos del cliente, análisis, tomando información más precisa, lleve a estudios dentro del sector en este caso de panaderías.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección**

Se realizó una observación de acuerdo con Zapata (2006, p. 145), redacta que las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular y a través de una entrevista profundidad según Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, un investigador que hace un abordaje desde la perspectiva cualitativa utilizará la entrevista en sus distintas formas de presentarse, pero sus preferencias irán orientadas hacia la entrevista en la que el entrevistado habla de forma abierta.

Por la cual se diseñaron preguntas base que podrán permitir el abordaje de los propósitos de la investigación diseñadas y aplicadas a Margarita Figueroa Barón, administradora de la panadería en la cual se abordaron categorías de estudio.

Ver anexo, bosquejo preguntas base entrevista a profundidad.

### **3.5 Análisis de la información**

Para el desarrollo del análisis de la información aportada por Margarita Figueroa Barón del estudio.

Análisis y hallazgos: Vendría aquí el análisis de cada respuesta aportada por la administradora.

Se presenta el análisis de la entrevista aplicada en el sector de panaderías de Pamplona específicamente a Margarita Figueroa Barón, Panadería y Pastelería el Palacio de las Tortas Cuyo se condensó en 92 preguntas que permitieron analizar información pertinente y significativa para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

Tabla 2 Entrevista Margarita Figueroa Barón administradora de la Panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas.

<b>DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EN LA PANADERÍA Y BIZCOCHERÍA EL PALACIO DE LAS TORTAS EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN:</b> MARGARITA FIGUEROA BARÓN	
Administradora de la Panadería y Pastelería el Palacio de las Tortas, inscrita en la Cámara de Comercio de Pamplona, presente por más de 15 años en la ciudad.	
<b>ENTIDAD:</b> Panadería Palacio de las Tortas.	<b>CARGO:</b> Administradora.
<b>FECHA:</b> 19 de noviembre de 2020.	
20 de noviembre de 2020.	
21 de noviembre de 2020	<b>HORA:</b> 9pm
<b>ESCENARIO:</b> Pamplona, Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.	

OBJETIVOS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTA
<b>Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería Bizcochería el Palacio de las Tortas, en Pamplona, Norte de Santander.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico, Situacional.</li> <li>✓ Materias primas.</li> <li>✓ Venta.</li> <li>✓ Clientes.</li> <li>✓ Población</li> <li>✓ Comunicación directa.</li> </ul>	<p>Buenas noches</p> <p>Señora: Margarita Figueroa Barón.</p> <p>Administradora de la sede Pamplona.</p> <p>1. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa? M.F.B. La panadería se dedica a la transformación de <u>materias primas</u> para la venta y ofrecerlas en el <u>mercado</u>.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura lineal.</li> <li>✓ Atención al cliente.</li> <li>✓ Medición de satisfacción.</li> <li>✓ Catálogo virtual.</li> <li>✓ Línea de productos.</li> <li>✓ Facebook y WhatsApp empresarial.</li> <li>✓ Comunicación.</li> <li>✓ Fijación de precios.</li> <li>✓ Manual de funciones.</li> <li>✓ Productos sustitutos.</li> <li>✓ Oferta.</li> <li>✓ Mercado.</li> <li>✓ Procesos eficientes y eficaces.</li> <li>✓ Producción a tiempo.</li> <li>✓ Alianzas.</li> <li>✓ Maquinaria y equipos.</li> <li>✓ Eventos, ferias.</li> <li>✓ Posicionamiento.</li> <li>✓ Capacitaciones.</li> <li>✓ Informalidad en el sector.</li> <li>✓ Atención al cliente.</li> <li>✓ Intereses por parte de los bancos.</li> <li>✓ Producción.</li> <li>✓ Responsabilidad social.</li> <li>✓ Ubicación estratégica.</li> <li>✓ Proveedores.</li> <li>✓ Competencia.</li> </ul>	<p>2. ¿Cuál segmento de mercado manejan? M.F.B Manejamos <u>clientes</u> de estrato 1, 2 y 3 entre edades de 18 a 70 años.</p> <p>3. ¿Considera que la población flotante y de la provincia son clientes potenciales en las ventas para la panadería? M.F.B Si claro, son una de los principales clientes la comunidad universitaria y personas que viajan al pueblo los fines de semana, días feriados provenientes de Cacota, Chinácota, Pamplonita y demás pueblos aledaños sin olvidar turistas de Cúcuta, Bucaramanga.</p> <p>4. ¿Como es la <u>estructura organizacional</u> de la empresa, aspectos positivos, y negativos? (Explica concepto de estructura organizacional). M.F.B. La panadería maneja una estructura lineal cada área tiene funciones y responsabilidades.</p> <p>5. ¿Cómo es el sistema de comunicación de la empresa, que medios usan, que tan efectivo es?  M.F.B <u>La comunicación</u> es directa, las tomas de decisiones y ordenes proviene de la Administradora, cada área de producción, pastelería tiene un jefe y auxiliares.  Se realizan reuniones periódicas para evaluación, observaciones y toma decisiones frente problemáticos o aspectos por mejorar.  Los llamados de atención se realizan de forma personal, si la persona no mejora se le suspende por unos días dependiendo de la falta, si sigue en lo mismo tomara decisiones con el comité.</p> <p>6. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Cómo lo ha hecho?  M.B.F Si, claro ha crecido los últimos años en <u>redes sociales</u>, productos nuevos acoplándonos, acomodándonos a las <u>necesidades</u> de los clientes</p>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijación de precios.</li> <li>✓ Talento humano.</li> <li>✓ Contratación</li> <li>✓ Clima laboral.</li> <li>✓ Producción.</li> <li>✓ Proceso de incorporación.</li> <li>✓ Fuerza de ventas.</li> <li>✓ Informalidad.</li> <li>✓ Competencias.</li> <li>✓ Temporadas.</li> </ul>	<p>y siendo nosotros las personas que proyectamos y hacemos posible nuestra Misión que es producir felicidad.</p> <p>7. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente, ¿manejo de reclamos?</p> <p>M.F.B. <u>La política</u> de atención al cliente se encuentra en un manual que se da a conocer a los empleados cuando ingresan a la panadería, lo de evaluación y satisfacción de clientes se maneja a través de redes sociales donde por medio de testimonios, fotos de nuestros clientes manifiestan su opinión acerca de los <u>productos, y servicios.</u></p> <p>Los reclamos se manejan y solucionan de forma verbal.</p> <p>8. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc?</p> <p>M.F.B Nuestros clientes cuando deseen un pedido especial en ponqués y tortas frías traen su modelo, o a nivel interno contamos con una galería donde le mostramos diseños de lo que el cliente necesita, no se maneja como tal un <u>catálogo</u> virtual, pero contamos varias líneas de productos que son visibles y atractivas para los clientes.</p> <p>9. ¿Cuenta la panadería con página web? Nombre de la página.</p> <p>M.F.B: Si, Palacio de las tortas Pamplona en <u>Facebook, Instagram.</u> correo institucional. línea wasap 3004035082, línea fija 5685970.</p> <p>10. ¿La panadería hace uso de las redes sociales? ¿Y de qué forma?</p>
--	---	--

		<p>M.F.B Si, contamos con Facebook, donde con más 700 seguidores, publicaciones frecuentes de nuestras promociones, productos, ay interacción con el cliente.</p> <p>Manejamos wasap con un aproximado de 400 contactos donde se toman pedidos, hay comunicación diaria para la prestación del servicio.</p> <p>11. Los <u>precios</u> se fijan según</p> <p><input checked="" type="radio"/> El <u>costo</u> de producto, servicio más margen de utilidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Los precios de la competencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Un objetivo de venta.</p> <p><input type="checkbox"/> Un objetivo de utilidad</p> <p>¿Otro <input type="checkbox"/>Cuál?</p> <p>12. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?</p> <p>M.F.B. Si, la autoridad mayor es la Administradora quien está a cargo de toma de <u>decisiones</u>, y <u>funciones</u> gerenciales, cada departamento tiene un jefe en la cual le comunica directamente lo de cada área, no contamos con manual de funciones y responsabilidades escrito por área.</p> <p>13. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones por escrito, conocida, y acatada por toda la organización?</p> <p>M.F.B. No contamos de forma escrita.</p> <p>14. ¿Hay departamentalización dentro de la panadería?</p>
--	--	---

<p><b>Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<p>Objetivos de marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promociones.</li> <li>✓ Publicidad</li> <li>✓ Descuentos.</li> <li>✓ Nuevos productos.</li> <li>✓ Mercadeo.</li> <li>✓ Rotación del producto.</li> <li>✓ Perifoneo.</li> <li>✓ Posicionamiento.</li> <li>✓ Estrategias.</li> </ul>	<p>M.F.B Si hay división por áreas sin señalización.</p> <p>15. ¿Tiene el gerente general de la empresa familiares laborando en la empresa? M.F.B Ocasionalmente en temporadas contrato familiares.</p> <p>16 ¿La existencia de productos sustitutos del pan influye en las ventas de la panadería? M.F.B Si, claro influye e temporadas como ferias y fiestas de Pamplona, Semana Santa, Dia de la Madre, Amor y Amistad sobre todo por vendedores informales que venden en las calles retienen el cliente <u>ofreciéndoles</u> productos sustitutos a menor precio.</p> <p>17. ¿Ha recurrido algún tipo de préstamo bancario? ¿Tuvo dificultad al adquirirlo? M.F.B Si no he tenido dificultad ya que el patrimonio, vida crediticia es muy buena para este tipo de tramites.</p> <p>18. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, de qué forma los beneficia? M.F.B Ex excelente contamos con hornos eléctricos, gas, batidoras, latas, toda la maquinaria e instrumentos necesarios para la producción, cumpliendo con la <u>demanda y tecnología</u> avanzada para una mejor calidad y entregas a tiempo.</p> <p>19. ¿Han establecido alianzas con otras empresas? ¿Cuáles? M.F.B. Si hemos establecido convenios con Teatro Cecilia, La ANI, Alpargatas Pera, Beto Bumguers, las empresas de domicilios de la ciudad, bancos como Bancamía, Banco de Bogotá donde los empleados de estas entidades tienen descuento por <u>compras</u> en la panadería mostrando una identificación de la <u>organización</u>.</p>
--	--	---

<p><b>3. Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cartera de proveedores.</li> <li>✓ Voz a Voz</li> <li>✓ Uso de redes</li> <li>✓ Seguimiento del cliente.</li> <li>✓ Marca.</li> <li>✓ Necesidades.</li> </ul> <p>Estrategias Empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2x1 en postres.</li> <li>✓ Descuentos</li> <li>✓ Promociones</li> <li>✓ Mitad de precio</li> <li>✓ Costos</li> <li>✓ Decisiones.</li> <li>✓ Desarrollo.</li> <li>✓ Empresa.</li> <li>✓ Entorno.</li> <li>✓ Mercado</li> <li>✓ Oferta</li> <li>✓ Organización.</li> <li>✓ Plan de marketing.</li> <li>✓ Políticas.</li> <li>✓ Producto</li> <li>✓ Recursos humanos.</li> <li>✓ Satisfacción del cliente.</li> <li>✓ Facebook</li> <li>✓ Instagram</li> <li>✓ Bonos de consumo.</li> </ul>	<p>20. ¿Qué elementos externos considera que pueden perjudicar la Panadería? M.F.B La <u>competencia desleal</u>, los precios bajos, imitación de promociones, vendedores <u>informales</u> con productos <u>sustitutos</u>.</p> <p>21. ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de sus clientes? M.F.B Si, con el tiempo de acuerdo a las <u>necesidades</u> y gustos nos acomodamos a las necesidades de los clientes.</p> <p>22. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar su servicio? Equipos, maquinaria. M.F.B Contamos con una <u>ubicación estratégica</u>, local propio, amplio, instalaciones adecuadas cumpliendo con los parámetros de sanidad, maquinaria, equipos, 15 mesas de atención, vitrinas, neveras suficientes para el logro de la producción sea la demanda.</p> <p>23. ¿Cuál ha sido evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? M.F.B Se inicio con pocas vitrinas, neveras clásicas, mesas poco estéticas con el transcurso de los años se ha invertido, remodelado la planta física, y maquinaria para mejor el servicio.</p> <p>24. ¿En qué eventos, ferias locales, nacionales del sector panaderías ha participado a la empresa y por qué? M.F.B Organizado por Museo de arte moderno Ramírez Villamizar exposición arte y trigo, museo de arte moderno Ramírez Villamizar 2016, segunda exposición ocupando segundo lugar en 2014.</p> <p>25. ¿En casos de apagones en la ciudad, cuentan con planta eléctrica? M.F.B No contamos con planta eléctrica.</p>
--	---	---

<p><b>Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de acción</li> <li>✓ Áreas</li> <li>✓ Competencia.</li> <li>✓ Evaluación.</li> <li>✓ Insumos.</li> <li>✓ Meta</li> <li>✓ Beneficio</li> <li>✓ Planeación.</li> <li>✓ Políticas</li> <li>✓ Portafolio</li> <li>✓ Productos</li> <li>✓ Proyecto</li> <li>✓ Seguimiento.</li> <li>✓ Programación</li> </ul>	<p>26. ¿Cómo ha posicionado su marca? M.F.B Ofreciendo servicio y productos de <u>calidad, innovación, creatividad, promociones, diferenciación</u> y atención continua y personalizada.</p> <p>27. ¿Tiene buzón de sugerencias? M.F.B No lo tenemos, en los tiquetes que se manejan para las mesas pueden los clientes calificar el servicio, producto, atención. En la caja se reciben sugerencias o través verbal o por las redes se les hace <u>una evaluación</u>.</p> <p>28. ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años? M.F.B Se ha contemplado, si se ha invertido en <u>infraestructura</u> y renovación de las instalaciones.</p> <p>29. ¿De qué forma se prepara para las fechas especiales, como se programa? M.F.B De forma manual se lleva un <u>control de producción</u> de años anteriores se realiza un estimado según sea el entorno en el que panadería se encuentre. Se realizan campañas publicitarias días anteriores, se realzan maquetas, modelos de los productos para que hagan sus pedidos con antelación.</p> <p>30. ¿Estaría dispuesto en invertir en seminarios, charlas, equipos, tecnología? M.F.B Si claro, nuestros pasteleros dependiendo del trabajo asisten a seminarios programados por Levapan, uno de los decoradores realizo un curso en pastelería en Bogotá, dependiendo de las fechas y trabajo estaría dispuesta a invertir en este tipo de formación para el talento humano.</p>
--	--	---

		<p>31. ¿Qué tanto es el sentido de pertenencia y conocimiento que posee sus empleados?  M.F.B Los empleados se les habla sobre la importancia de cumplir con <u>los objetivos</u> establecidos, adquieran amor y responsabilidad por el trabajo.</p> <p>32. ¿Considera importante elaborar un manual de políticas de la empresa?  M.F.B La panadería cuenta con <u>manual de políticas</u>.</p> <p>33. ¿Ha pensado en expandirse o crear sucursales dentro de Pamplona y la provincia?  M.F. B Se ha pensado y se ha hecho por motivo de remodelación, con resultados bajos, creería que el punto donde se encuentra ubicada es estratégico donde la mayoría de la población tiene acceso.</p> <p>34. ¿Cuáles áreas presentan deficiencias en la empresa?  M.F.B. No deficiencias, si no fallas en el caso de producción que se dañe un equipo y la demora en reparación, no llevar un control de producción para evitar desperdicio de materia prima, los panes y demás productos salgan aptos para la venta.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el área de cafetería que los servicios salgan a tiempo.</li> <li>2. En el área de ventas en el caso de mucha gente no se de la atención en menor tiempo posible por personal ocupado y poco.</li> <li>3. En el área de ponqués y tortas no se lleve un control diario para evitar vender productos vencidos o pocos estéticos.</li> </ol> <p>35. ¿Qué tan eficientes son las metas a corto, mediano o largo plazo, ¿cuál de estas implementaría a la panadería?</p>
--	--	---

		<p>M.F.B Considero que todas las metas son importantes dependiendo de los <u>objetivos</u> que queramos alcanzar.</p> <p>36. Estaría dispuesta a evaluar y medir el comportamiento del personal. M.F.B La <u>evaluación</u> se realiza de acuerdo, se toman medidas según sea el caso, lo de medición o resultados para realizar méritos por trabajo se realiza de forma individual y personal.</p> <p>37. ¿Cuáles son las metas para dentro de los próximos años? M.F.B Las metas es seguir <u>posicionarnos</u>, <u>satisfacción</u> de necesidades, prestación de excelente servicio y remodelación e inversión en equipos según sea el caso.</p> <p>38. ¿Establecería normas y procedimientos para el control de personal, ventas? M.F.B Se realiza <u>control</u>, y evaluación sería bueno elaborarlo por escrito o capacitaciones en mejoramiento en atención, marketing y funciones para la fuerza de ventas.</p> <p>39. ¿Qué medidas correctivas maneja la empresa? M.F.B Llamados de atención verbales, el dialogo si incurre se realizan suspensiones, en caso mayor despido.</p> <p>40. ¿Manejan cronogramas, producción de años anteriores para fechas especiales? M.F.B Si, se maneja por medio de este se establece un aproximado según sea el caso, la situación en el que nos encontremos.</p> <p>41. Manejan alguna política de responsabilidad social? M.F.B La celebración del día del no, en diciembres se piensa en esta <u>población</u> sobre todo</p>
--	--	--

		<p>la más vulnerables de barrios alejados recogiendo entre empleados juguetes, refrigerio para ellos.</p> <p><b>TALENTO HUMANO</b></p> <p>1. ¿Contrata personal del mismo núcleo familiar? M.F.B Si, midiendo capacidades, competencias y habilidades.</p> <p>2. ¿Como es la forma de contratación de personal? M.F.B Personal de ventas y auxiliares con experiencia por aviso, posterior entrevista, periodo de prueba y <u>contratación</u>. Personal de producción por vacante recomendaciones, con experiencia en panadería y pastelería, entrevista, periodo de prueba, contratación.</p> <p>3. Edad promedio laboral promedio de la empresa. M.F.B De 18 -47 años. Los hijos del personal pueden trabajar en temporadas altas, donde realizan trabajos de acuerdo a su edad y <u>producción</u>.</p> <p>4. ¿Con qué talento humano cuenta la empresa?, ¿Cuál es su nivel de capacitación, y su experiencia? M.F.B Contamos con panaderos, pasteleros, auxiliares, vendedoras, personal de cafetería. La mayoría niveles de estudios primarios, <u>conocimientos empíricos</u>. Cuando ingresa una persona se le da la capacitación, seguimiento, e inducción de acuerdo al área donde ingresa.</p> <p>5. ¿Como se mide la productividad del talento humano en la empresa?</p>
--	--	--

		<p>M.F.B Cada día hay una producción diferente, cada área tiene un meta que cumplir diaria al finalizar la jornada se mira el desempeño, la producción que se estipulo, la calidad y el rendimiento.</p> <p>6. ¿Qué tan capacitados se encuentra su personal en ventas?</p> <p>M.F.B El personal de ventas, se la da una inducción sobre las políticas, reglas, y funciones según sea el área, posterior se evalúa el desempeño, Las vendedoras no cuentan con formación en <u>marketing</u>, manipulación de alimentos, una parte de las vendedoras estudian en la Universidad carreras según el gusto personal.</p> <p>7. ¿Los empleados tienen oportunidades de crecimiento? M.F.B Cada empleado según su interés, <u>capacitación</u> y aporte que le genere a la empresa podrá tener crecimiento, hay cargos como de panadero, pastelero, vendedoras que ya están establecidos y permanecen.</p> <p>8 ¿Qué tipo de incentivos tiene sus empleados?</p> <p>M.F.B. Mi equipo pueden acceder a tres prestamos durante la quincena, celebración de das especiales como navidad, día del trabajo, amor y amistad, reuniones con los hijos de los empleados para el día del niño, posibilidad de estudiar, permisos, almuerzos, <u>incentivos monetarios</u> de acuerdo al desempeño, liquidación por tiempo laborado.</p> <p>9 ¿Qué horario maneja sus empleados?</p> <p>M.F.B El personal de ventas maneja horarios disponibilidad de tiempo según la temporada, 8 a 10,12 horas según sea la temporada y el trabajo.</p>
--	--	--

		<p style="text-align: center;"><b>PROVEEDORES</b></p> <p>1. ¿Cuáles son los problemas más comunes encontrados en la consecución de las <u>materias primas</u>?</p> <p>M.F.B Los problemas más comunes en consecución de materias primas. Es que nosotros manejamos de primera calidad solo se consiguen en las grandes ciudades como Bucaramanga, Medellín, Bogotá y Barranquilla, pero afortunadamente por la flota que ellos manejan por ser grandes empresas si se dificulta algo en el transporte, llega a tiempo con costos adicionales contamos con la materia prima a tiempo.</p> <p>2. ¿Qué criterios tiene en cuenta para la selección de proveedores de materias primas?</p> <p>M.F.B Tenemos en cuenta la organización de la empresa, los suministros que utilizan para la elaboración de <u>materias primas</u> que nosotros utilizamos y el manejo que le den a los productos que nosotros compramos, y el trato humano que manejen.</p> <p>3. ¿Qué productos maneja la panadería?</p> <p>M.F.B Manejamos variedad de pan dulce, salado pequeño y grande, postres, cafetería, galletería, ponqués, tortas frías, bebidas de empresas como Postobón, cupcakes, fritos como empanadas, buñuelos, donas, etc.</p> <p>4. ¿Cuántos y cómo es la relación con proveedores?</p> <p>M.F.B Tenemos varios <u>proveedores</u> como La Casa del Panadero, Ajover, Levapan, Casa del Plástico, Postobón, Alpina, Bodegas como la Andaluza, Triángulo Verde, La Quinta, Qesera Cifuentes, Huevos Torqui, también se realizan convenios con proveedores del campo como son</p>
--	--	---

		<p>los huevos, la fresa para tortas, Justo y Bueno, se les compran a pequeños comerciantes de forma frecuente como es la carne, el pollo, las frutas, verduras, etc.</p> <p>La relación que se maneja es excelente debido a que somos clientes demandamos grandes cantidades diarias, frecuentes, hay convenios en descuentos, plazos de pago, al tener el respaldo y <u>posicionamiento</u>.</p> <p>5. ¿Cómo es el proceso para la entrega de insumos, materias primas por parte de proveedores?</p> <p>M.F.B El proceso se hace forma directa con proveedores que nos visitan cada 8 días, se les toma el pedido.</p> <p>Los proveedores de materias primas diarias como frutas, verduras se hace directamente.</p> <p>Empaques, maquinaria se realiza el pedido y demora días en llegar.</p> <p>6. ¿Cómo está distribuida su cartera de clientes?</p> <p>M.F.B Se lleva un control interno, se realizan los pagos cada 8 días, tenemos una amplia vida crediticia por pronto pago.</p> <p>7. ¿Como manejan el tema de devoluciones, productos maltratados o vencidos con el proveedor?</p> <p>M.F.B. Los proveedores realizan las <u>devoluciones</u> o cambios cuando son justificados, hay una excelente relación con ellos en la cual se solucionan a cabalidad los inconvenientes que surjan.</p> <p>8. ¿Qué tipo de incentivos le realizan los proveedores por ser cliente durante el año?</p> <p>M.F.B Nuestros proveedores al finalizar el año nos obsequian anchetas, muestras de sus</p>
--	--	--

		<p>productos en agradecimiento por ser clientes fieles.</p> <p><b>CLIENTES</b></p> <p>1. ¿A qué tipos de clientes está dirigida su actividad económica? M.F.B Va dirigida a <u>clientes</u> frecuentes, ocasionales, y clientes fieles.</p> <p>2. ¿Cuáles son sus clientes potenciales? M.F.B Estudiantes, turistas.</p> <p>3. ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes, de que forman lo evalúan o evidencian? M.F.B La forma como evaluamos a través de los comentarios en plataformas, verbal, sus sugerencias no tenemos un evaluación o medidor escrito, pero se tienen en cuenta sus opiniones, estamos siempre en contacto con ellos para la mejor prestación de <u>servicios</u>.</p> <p>4. ¿Cuál es el valor agregado de sus productos para sus clientes? M.F.B Nuestra empresa ofrece promociones cada día de la semana, asesoría a nuestros clientes, acompañamiento, seguimiento, se realizan en los cumpleaños detalles especiales, por compras mayores se le dan un obsequio.</p> <p>5. ¿Cuentan con base de datos para sus clientes? M.F.B Manejamos por wasap, tienen un <u>control</u> y acompañamiento de los clientes, siempre estamos pendientes actualizándolos.</p> <p>6. ¿Qué imagen tienen los clientes de su panadería en cuanto a la competencia? M.F.B La imagen es variada, cada cliente maneja un concepto diferente de la competencia nosotros</p>
--	--	---

		<p>trabajamos para fortalecernos en esos puntos débiles y satisfacer las necesidades de ellos.</p> <p>7. ¿Cuáles son las características de sus clientes? M.F.B Nuestros clientes son variados desde jóvenes hasta personas adultos, de todas las profesiones, pensionados, edades y gustos y <u>preferencias</u>.</p> <p>8. ¿Se les da seguimiento a las recomendaciones o necesidades a los clientes, de qué forma?  M.F.B S nuestros clientes por wasap se les mantiene informados, actualizados y se les enviamos promociones también una vez adquirido el producto estamos al tanto que le haya llegado, preguntamos cómo le pareció el producto.</p> <p>9. ¿Se realizan descuentos especiales para clientes frecuentes?  M.F.B Si, normalmente se les da una ñapa, un incentivo al final de año</p> <p>10. ¿La panadería está preparada para las nuevas tendencias de mercado, como son cambios en los gustos, técnicas de pastelería, ¿Cómo los dan a conocer a los clientes?  M.F.B Si nosotros nos hemos mantenido por la constante <u>innovación, creatividad</u> y manejo de nuevas técnicas en decoración, hacemos lo que el cliente desea, cada vez que sacamos un producto lo publicamos, tomamos pedidos constantes.</p> <p>11. ¿Cuál es la propuesta única de valor para sus clientes?  M.F.B Nuestra propuesta es la atención, innovación, y seguimiento.</p>
--	--	--

		<p>12. ¿Hay algún tipo de reconocimiento e incentivo a los empleados? De qué forma.</p> <p>M.F.B Nuestro equipo tienen permisos, prestamos, incentivos monetarios, <u>o bonos de consumo</u>, premiación al mejor trabajador.</p> <p>13. ¿Los empleados se les realiza actividades lúdicas o pausas activas?</p> <p>M.F.B Como tal los empleados tienen hora de refrigerio, media tarde, no se realizan jornadas lúdicas debido al tipo de <u>producción</u> que se maneja, si cuentan con los descansos estipulados.</p> <p>14. ¿Cuánto tiempo está una vendedora, un pastelero, un panadero laborando?</p> <p>M.F.B Dependiendo de la producción y la jornada.</p> <p>Una vendedora se encuentra de tiempo completo, en dos jornadas según sea el día.</p> <p>Un pastelero, panadero es dependiendo la producción puede ser de tiempo completo, madrugan sean la jornada.</p> <p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <p>1 ¿Qué tipos de líneas de producto manejan?</p> <p><b>M.F.B</b> Manejamos la línea integral, línea de galletería, línea de Pan relleno, línea de pan pequeño, línea de Hojaldre, Lena de fritos, línea de tortas, línea de ponqués, línea de postres.</p> <p>2. ¿Qué productos lanzan al mercado durante las épocas especiales del año?</p> <p>M.F.B Durante las épocas especiales lanzamos <u>promociones</u>, se está innovando en postres, hacemos pre promoción tomamos los pedidos vía teléfono.</p>
--	--	--

		<p>Se lanzan panes, tortas toda una variedad según sea la fecha, un ejemplo en octubre día de los niños se lanzan cupcakes, dulces.</p> <p>3. ¿Cuáles son los nuevos productos o servicios que han creado y que el mercado necesita? M.F.B Los <u>productos</u> son bastantes de acuerdo a las necesidades de los clientes siempre pensando en el bienestar y beneficio de ellos.</p> <p>4. ¿En qué áreas de productos y servicios ha puesto más énfasis? ¿De qué forma? M.F.B En todas las áreas ya que todos los productos que se manejan tienen rotación y aceptación, se ha puesto más énfasis en toma de pedidos por wasap, domicilios y la constante comunicación con los clientes.</p> <p>5. ¿Qué servicios presta la panadería? Describa estos servicios.? M.F.B La panadería ofrece servicio de cafetería donde se ofrecen desayunos, bebidas calientes, frías, y demás. Desayunos sorpresas de todos los precios de acuerdo a las <u>necesidades</u> de los clientes y poder de pago. Servicio a domicilio a raíz de pandemia se mejoró y se estudió sobre prestar el servicio por domicilio.</p> <p>6. ¿Por qué la falta de innovación en los productos es un problema? M.F.B Hoy en día es importante la innovación las necesidades cambian, los gustos cambian estar cubriendo esas necesidades.</p> <p>7. ¿Cómo encuentran los productos y servicios los clientes? M.F.B Los productos y servicios los encuentran a través de las <u>redes</u>, o dentro del establecimiento.</p>
--	--	---

		<p>8. ¿Qué tipo de empaque utiliza?</p> <p>M.F.B Empaques desacuerdo al producto, con logo, información necesaria y atractiva para los clientes.</p> <p><b>PRECIOS</b></p> <p>1. ¿Los precios que manejan los hace ser competitivos ¿Por qué?</p> <p>M.F.B Los precios que manejamos son razonables, asequibles a toda clase de clientes.</p> <p>2. ¿Qué factores precio/calidad considera son relevantes para sus clientes?</p> <p>M.F.B Los clientes nos aprecian por la <u>calidad</u> nos escogen pagan por esos productos.</p> <p>3. ¿Cuándo no hay rotación o temporadas bajas como manejan las estrategias de precios?</p> <p>M.F.B Las estrategias es disminución en el tamaño, cantidad del producto y precios bajos.</p> <p><b>MARKETING</b></p> <p>1. ¿Qué promociones realiza según las fechas especiales?</p> <p>M.F.B Cada temporada manejamos diferentes promociones, sobre todo <u>nuevos productos</u>.</p> <p>2. ¿Ha realizado algún estudio y evaluado el mercado para el lanzamiento de nuevos productos y servicios?</p> <p>M.F.B Nosotros nos guiamos por políticas de la sede principal, por ideas de los empleados, no hacemos estudios de mercado por la <u>experiencia</u>.</p> <p>3. ¿Qué tipo de publicidad maneja, frecuencia?</p>
--	--	---

		<p>M.F.B Manejamos publicidad en redes, perifoneo, voz a voz, folletos, página web, pendones, radio, televisión.</p> <p>4. ¿Qué medios o canales utilizan para darse a conocer? M.F.B Medios como la radio, el perifoneo, pendones, redes.</p> <p>5. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que utiliza para dar a conocer sus productos y servicios? M.F.B Usamos mucho la publicidad, voz a voz, fotografías, eventos, seguimiento <u>al cliente</u>.</p> <p>6. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que se enfrenta la panadería en relación con el marketing? M.F.B Los gastos, y la imitación por parte de la <u>competencia</u>.</p> <p>7. ¿Con que recursos cuenta para la promoción de sus productos y servicios? M.F.B En términos de costos no le daría una cifra, pero si los <u>costos</u> son altos en publicidad la panadería cuenta con recursos para suplirlos.</p> <p>8. ¿Cuál es el enfoque comercial que maneja la panadería? M.F.B Las redes, seguimiento de nuestros likes en las páginas y opiniones de los mismos <u>clientes</u>.</p> <p>9. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso o el siguiente? M.F.B Solo se maneja reporte de producción por temporada, las ventas se lleva control por la registradora.</p>
--	--	--

		<p>No se ha realizado planes de mercadeo somos una sede seguimos las políticas de la sede principal Cúcuta.</p> <p>10. ¿Qué tipo de estrategia de precio, publicidad, de producto, operativa, financiera utiliza?</p> <p>M.F.B</p> <p>Precio: los 2 x1. Mitad de precio, 20%, descuentos.</p> <p>Publicidad: Perifoneo, voz z voz y redes.</p> <p>Producto: Nuevos productos, productos de menor precio, variedad de productos, personalización del producto.</p> <p>11. ¿De qué manera premia a uso seguidores?</p> <p>M.F.B Los premiamos con productos, descuentos, <u>valor agregado.</u></p> <p><b>COMPETITIVIDAD</b></p> <p>✓ ¿Qué opina sobre la competencia al ser Pamplona ciudad de gran cantidad de panaderías?</p> <p>M.F.B Eso hace que hagamos lo mejor, para que cliente obtenga el mejor pan con materiales de primera calidad y la gente nos busque a nosotros por la calidad por los productos que manejamos y <u>la calidad.</u></p> <p>2. ¿Cómo afecta la competencia a la panadería?</p> <p>M.F.B La fortalece es un desafío para nosotros nos exige ofrecer más calidad, y beneficios.</p> <p>3. ¿Cuál empresa(s) considera son fuerte competencia?</p> <p>M.F.B La calidad. La atención.</p>
--	--	---

		<p>Los precios.</p> <p>4. ¿Qué opina sobre la entrada de nuevos competidores con precios más bajos en el sector de panaderías en la ciudad? M.F.B Deberá haber más control se presenta mucha informalidad, y competencia desleal.</p> <p>5. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores? M.F.B La calidad.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia,2020.

## Transcripción de la entrevista.

Buenas noches Señora: Margarita Figueroa Barón.

Administradora del Palacio de las Tortas sede Pamplona.

La panadería se dedica a la transformación de materias primas para la venta y ofrecerlas en el mercado manejamos clientes de estrato 1, 2 y 3 entre edades de 18 a 70 años una de los principales clientes son la comunidad universitaria y personas que viajan al pueblo los fines de semana, días feriados provenientes de Cacota, Chinácota, Pamplonita y demás pueblos aledaños sin olvidar Cúcuta, Bucaramanga.

La panadería maneja una estructura lineal cada área tiene funciones y responsabilidades.

El tipo de comunicación es directa, las tomas de decisiones y ordenes proviene de la Administradora, cada área de producción, pastelería tiene un jefe y auxiliares se realizan reuniones periódicas para evaluación, observaciones y toma decisiones frente a problemas o aspectos por mejorar los llamados de atención se realizan de forma personal, si la persona no mejora se suspende por unos días dependiendo de la falta si sigue en lo mismo tomará decisiones con el comité.

La panadería ha crecido los últimos años en redes sociales, productos nuevos acoplándonos, acomodándonos a las necesidades de los clientes y siendo nosotros las personas que proyectamos y hacemos posible nuestra Misión que es producir felicidad, la política de atención al cliente se encuentra en un manual que se da a conocer a los empleados cuando ingresan a la panadería, lo de evaluación y satisfacción de clientes se maneja a través de redes sociales donde por medio de testimonios, fotos de nuestros clientes manifiestan su opinión acerca de los productos, y servicios y los reclamos se manejan y solucionan de forma verbal. Nuestros clientes cuando deseen un pedido especial en ponqués y tortas frías traen su modelo, o a nivel interno contamos con una galería donde le mostramos diseños de lo que el cliente necesita, no se maneja como tal un catálogo virtual, pero contamos varias líneas de productos que son visibles y atractivas para los clientes, lo pueden hacer a través de Facebook, donde con más 700 seguidores, publicaciones frecuentes de nuestras promociones, productos, ay interacción con el cliente Instagram, correo institucional, línea wasap 3004035082, con un

aproximado de 400 contactos donde se toman pedidos, hay comunicación diaria para la prestación del servicio línea fija 5685970 todos los precios los fijamos según el costo del producto y margen de utilidad.

La existencia de productos sustitutos influye directamente más en temporadas como ferias y fiestas de Pamplona, Semana Santa, Día de la Madre, Amor y Amistad sobre todo por vendedores informales que venden en las calles retienen el cliente ofreciéndoles productos sustitutos a menor precio.

La autoridad mayor es la Administradora quien está a cargo de toma de decisiones, y funciones gerenciales, cada departamento tiene un jefe en la cual le comunica directamente lo de cada área, no contamos con manual de funciones y responsabilidades escrito por área, estas tienen señalización.

Nosotros hemos recurrido a préstamos no hemos tenido dificultad ya que la empresa cuenta con un patrimonio neto alto, contamos con alta tecnología en hornos, maquinaria, instrumentos necesarios para la producción cumpliendo con la demanda, tecnología avanzada para una mejor calidad y entregas a tiempo.

Se han establecido convenios con Teatro Cecilia, La ANI, Alpargatas Pera, Beto Bumguers, las empresas de domicilios de la ciudad, bancos como Bancamía, Banco de Bogotá donde los empleados de estas entidades tienen descuento por compras en la panadería mostrando una identificación de la organización.

Algunos aspectos que afectan la panadería son la competencia desleal, los precios bajos, imitación de promociones, vendedores informales con productos sustitutos ya que los gustos y preferencias han cambiado.

Contamos con una ubicación estratégica, local propio, amplio, instalaciones adecuadas cumpliendo con los parámetros de sanidad, maquinaria, equipos, 15 mesas de atención, vitrinas, neveras suficientes para el logro de la producción sea la demanda en comparación al inicio con pocas vitrinas, neveras clásicas, mesas poco estéticas con el transcurso de los años se ha invertido, remodelado la planta física, y maquinaria para mejor el servicio.

Hemos asistido a eventos Organizados por el Museo de arte moderno Ramírez Villamizar exposición arte y trigo, museo de arte moderno Ramírez Villamizar 2016, segunda exposición ocupando segundo lugar en 2014, nos hemos caracterizado por Ofreciendo

servicio y productos de calidad, innovación, creatividad, promociones, diferenciación y atención continua y personalizada, en caso de sugerencias, quejas se hacen de forma verbal. Más adelante pensamos se ha contemplado, si se ha invertido en infraestructura y renovación de las instalaciones e invertidos en seminarios, charlas, equipos, tecnología, nuestros pasteleros dependiendo del trabajo asisten a seminarios programados por Levapan, uno de los decoradores realizo un curso en pastelería en Bogotá, dependiendo de las fechas y trabajo estaría dispuesta a invertir en este tipo de formación para el talento humano a los empleados. Algunas áreas presentan deficiencias, si no fallas en el caso de producción que se dañe un equipo y la demora en reparación, no llevar un control de producción para evitar desperdicio de materia prima, los panes y demás productos salgan aptos para la venta.

1. En el área de cafetería que los servicios salgan a tiempo.
2. En el área de ventas en el caso de mucha gente no se de la atención en menor tiempo posible por personal ocupado y poco.
3. En el área de ponqués y tortas no se lleve un control diario para evitar vender productos vencidos o pocos estéticos.

se les habla sobre la importancia de cumplir con los objetivos establecidos, adquieran amor y responsabilidad por el trabajo.

Las metas es seguir posicionarnos, satisfacción de necesidades, prestación de excelente servicio y remodelación e inversión en equipos según sea el caso a través se realiza un control y evaluación por escrito y llamados de atención.

Tenemos políticas sociales con la población infantil mas vulnerable en diciembre con juguetes.

En lo que se refiere al talento humano contratamos del mismo núcleo familiar midiendo capacidades, competencias y habilidades la forma de contratación se realiza Personal de ventas y auxiliares con experiencia por aviso, posterior entrevista, periodo de prueba y contratación, el personal de producción por vacante recomendaciones, con experiencia en panadería y pastelería, entrevista, periodo de prueba, contratación entre edades de 18 -47 años, los hijos del personal pueden trabajar en temporadas altas, donde realizan trabajos de acuerdo a su edad y producción, contamos con panaderos, pasteleros, auxiliares, vendedoras,

personal de cafetería la mayoría niveles de estudios primarios, conocimientos empíricos cada día hay una producción diferente, cada área tiene un meta que cumplir diaria al finalizar la jornada se mira el desempeño, la producción que se estipulo, la calidad y el rendimiento el personal de ventas, se la da una inducción sobre las políticas, reglas, y funciones según sea el área, posterior se evalúa el desempeño, las vendedoras no cuentan con formación en marketing, manipulación de alimentos, una parte de las vendedoras estudian en la Universidad carreras según el gusto personal los empleados tienen oportunidad de crecimiento según el interés y aporte que le dé a la empresa.

Mi equipo puede acceder a tres prestamos durante la quincena, celebración de das especiales como navidad, día del trabajo, amor y amistad, reuniones con los hijos de los empleados para el día del niño, posibilidad de estudiar, permisos, almuerzos, incentivos monetarios de acuerdo al desempeño, liquidación por tiempo laborado El personal de ventas maneja horarios disponibilidad de tiempo según la temporada, 8 a 10,12 horas según sea la temporada y el trabajo.

En materia con proveedores los problemas más comunes en consecución de materias primas, nosotros manejamos de primera calidad solo se consiguen en las grandes ciudades como Bucaramanga, Medellín, Bogotá y Barranquilla, pero afortunadamente por la flota que ellos manejan por ser grandes empresas si se dificulta algo en el transporte, llega a tiempo con costos adicionales contamos con la materia prima a tiempo los suministros que utilizan para la elaboración de materias primas que nosotros utilizamos y el manejo que le den a los productos que nosotros compramos, y el trato humano que manejen. Tenemos varios proveedores como La Casa del Panadero, Ajoover, Levapan, Casa del Plástico, Postobón, Alpina, Bodegas como la Andaluza, Triángulo Verde, La Quinta, Quesera Cifuentes, Huevos Torquí, también se realizan convenios con proveedores del campo como son los huevos, la fresa para tortas, Justo y Bueno, se les compran a pequeños comerciantes de forma frecuente como es la carne, el pollo, las frutas, verduras, etc.

Se lleva un control interno, se realizan los pagos cada 8 días, tenemos una amplia vida crediticia por pronto pago, los proveedores realizan las devoluciones o cambios cuando son justificados, hay una excelente relación con ellos en la cual se solucionan a cabalidad los

inconvenientes que surjan, al finalizar el año nos obsequian anquetas, muestras de sus productos en agradecimiento por ser clientes fieles.

Nuestros clientes son ocasionales, frecuentes, y fieles y potenciales estudiantes y turistas, La forma como evaluamos a través de los comentarios en plataformas, verbal, sus sugerencias no tenemos un evaluación o medidor escrito, pero se tienen en cuenta sus opiniones, estamos siempre en contacto con ellos para la mejor prestación de servicios. Nuestra empresa ofrece promociones cada día de la semana, asesoría a nuestros clientes, acompañamiento seguimiento, se realizan en los cumpleaños detalles especiales, por compras mayores se le dan un obsequio, cada cliente un concepto diferente a la competencia, nuestros clientes son variados desde jóvenes hasta personas adultos, de todas las profesiones, pensionados, edades y gustos y preferencias. Hemos mantenido por la constante innovación, creatividad y manejo de nuevas técnicas en decoración, hacemos lo que el cliente desea, cada vez que sacamos un producto lo publicamos, tomamos pedidos constantes, equipo tienen permisos, prestamos, incentivos monetarios, bonos monetarios, y premiaciones.

Los empleados tienen hora de refrigerio, media tarde, no se realizan jornadas lúdicas debido al tipo de producción que se maneja, si cuentan con los descansos estipulados.

Referente al producto tenemos líneas manejamos la línea integral, línea de galletería, línea de Pan relleno, línea de pan pequeño, línea de Hojaldre, Línea de fritos, línea de tortas, línea de ponqués, línea de postres, durante las épocas especiales lanzamos promociones, se está innovando en postres, hacemos pre promoción tomamos los pedidos vía teléfono B Los productos son bastantes de acuerdo a las necesidades de los clientes siempre pensando en el bienestar y beneficio de ellos.

En todas las áreas ya que todos los productos que se manejan tienen rotación y aceptación, se ha puesto más énfasis en toma de pedidos.

La panadería ofrece servicio de cafetería donde se ofrecen desayunos, bebidas calientes, frías, y demás Servicio a domicilio a raíz de pandemia se mejoró y se estudió sobre prestar el servicio por domicilio.

Los precios que manejamos son razonables, asequibles a toda clase de clientes.

Las estrategias es disminución en el tamaño, cantidad del producto y precios bajos.

Cada temporada manejamos diferentes promociones, sobre todo nuevos productos.

Las promociones de marketing nos guiamos por políticas de la sede principal, por ideas de Solo se maneja reporte de producción por temporada, las ventas se lleva control por la registradora.

No se ha realizado planes de mercadeo somos una sede seguimos las políticas de la sede principal Cúcuta.

Los empleados, no hacemos estudios de mercado por la experiencia la publicidad manejamos publicidad en redes, perifoneo, voz a voz, folletos, página web, pendones, radio, televisión.

Finalmente la competencia eso hace que hagamos lo mejor, para que cliente obtenga el mejor pan con materiales de primera calidad y la gente nos busque a nosotros por la calidad por los productos que manejamos y la calidad.

La competencia nos fortalece es un desafío para nosotros nos exige ofrecer más calidad, y beneficios ya que ofrecemos calidad, atención, precios.

La panadería y bizcochería el Palacio de las Tortas a cargo de la administradora Margarita Figueroa Barón lleva en el mercado pamplonés de 15 a 20 años cuya actividad económica es la comercialización, producción de materias primas que son transformadas en alimentos de consumo básico destacándose por su innovación, calidad, promociones, manejando políticas con precios razonables ajustándose a las necesidades de los clientes siendo importantes para la organización en especial los estudiantes, turistas son considerados como clientes potenciales.

Es importante el entorno empresarial donde se ubica la panadería la señora Margarita manifestó que la competencia, la informalidad, los precios bajos y demás factores del entorno inciden en la implementación de estrategias de mercado, siendo así coincide de cierta forma con el pensamiento del autor, (Laplane, 1996) los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera. Finalmente se encuentran los

factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo.

La innovación es muy importante ya que la panadería y bizcochería el Palacio de las Tortas está lanzando nuevos productos, con precios asequibles según Margarita Administradora considera la importancia de crear productos que se ajustan a las nuevas tendencias, gustos de los clientes, comparamos según (Suay, 2015), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear comunicar y entregar valor a los clientes y manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Todo esto se logra a través de técnicas de mercadeo donde la administradora Margarita evidencia en redes, la página web, voz a voz la participación en ferias empresariales para posicionar y dar a conocer la empresa satisfaciendo a los clientes, este pensamiento coincide con autores como (Colmont & Landaburu, 2014), para es la realización de actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha probado anticipadamente a los deseos de los consumidores y de desarrollar productos y servicios aptos para los mercados.

El sector panadero en Pamplona resalta por la competencia que se maneja específicamente por la gran cantidad de panaderías, por los precios bajos, para la señora Margarita este factor externo constituye un punto a favor ya que la lleva a buscar fórmulas, crear, presentar productos que atraigan a los clientes, una de las herramientas que utiliza es hacer la producción por escrito de las cantidades por temporadas del año anterior para poder guiarse así establecer una ruta a seguir, recalca la importancia de llevar un plan de acción tiene idea pero en si la estructura no se ha hecho, margarita coincide con el pensamiento (Tamayo 2017), una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

Porter Michael (1980) "La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible, la Señora Margarita considera que la calidad de sus productos es la mejor estrategia competitiva y es una herramienta defensiva que favorece su

organización cuya finalidad es satisfacer necesidades y beneficiar a los clientes lo que en otras palabras es el mercadeo según (Guzmán, 2014), el mercadeo que permite satisfacer las necesidades de los consumidores, el autor manifiesta que el mercadeo no crea necesidades reales, pero crea deseos.

La administradora recalca la importancia de estar vigente en cuanto a las tendencias, gustos de los clientes y fortalecerse en mercadeo ayudan al crecimiento de la empresa para la consecución de los objetivos y el mejor empleo de recursos ayudan a la asignación de responsabilidades, tareas para darse cuenta de las amenazas oportunidades futuras (Cohen, 2001).

Para finalizar el análisis del comportamiento de los clientes es indispensable cada vez están mas informados, y cambian los gustos, la panadería hace un seguimiento, un control sobre las promociones, clientes, medición de likes, comentarios de las redes, el concepto básico de Marketing sostiene que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estas no podrán satisfacerse correctamente si no entendemos a la gente, que utilizarían los productos y servicios. (Kotler, 2003).

### **Análisis interpretativo.**

Se realiza un abordaje interpretativo sucesivo a cada subcategoría de la entrevistada (Margarita Figueroa Barón), fundamentación teórica y se suma la investigadora a partir de la información como participante de la empresa en el rol de empleada.

La Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas a cargo de Margarita Figueroa Barón, lleva en el mercado pamplonés de 15 a 20 años cuya actividad económica es la comercialización, producción de materias primas que son transformadas en alimentos de consumo básico destacándose por su innovación, calidad, promociones, manejando políticas con precios razonables ajustándose a las necesidades de los clientes siendo importantes para la organización en especial los estudiantes, turistas son considerados como clientes potenciales.

Es importante el entorno empresarial donde se ubica la panadería la señora Margarita Figueroa Barón manifestó que la competencia, la informalidad, los precios bajos y demás factores del entorno inciden en la implementación de estrategias de mercado, se evidencio ya que por la gran cantidad de panaderías con recorrido desde más años incide en la venta, y en la toma decisiones en las estrategias de ventas siendo así coincide de cierta forma con el pensamiento del autor, (Laplane, 1996) los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo.

La innovación es muy importante ya que la panadería y bizcochería el Palacio de las Tortas está lanzando nuevos productos, se evidencio en cada una de las promociones en temporadas realizadas hace cinco años, proponiéndole con precios asequibles según Margarita Figueroa Barón ,administradora considera la importancia de crear productos que se ajustan a las nuevas tendencias, gustos de los clientes, comparamos según (Suay, 2015), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear comunicar y entregar valor a los clientes y manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Todo esto se logra a través de técnicas de mercadeo donde Margarita Figueroa Barón evidencia en redes, la página web, voz a voz la participación en ferias empresariales para posicionar y dar a conocer la empresa satisfaciendo a los clientes, donde se le asesoró en manejo y de la importancia de crear una página, y la importancia de la interacción con los clientes, para abarcar y atraer clientes potenciales este pensamiento coincide con autores como (Colmont & Landaburu, 2014), para es la realización de actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha probado anticipadamente a los deseos de los consumidores y de desarrollar productos y servicios aptos para los mercados.

El sector panadero en Pamplona resalta por la competencia que se maneja específicamente por la gran cantidad de panaderías, por los precios bajos, para la señora Margarita este factor

externo constituye un punto a favor ya que la lleva a buscar fórmulas, crear, presentar productos que atraigan a los clientes, una de las herramientas que utiliza es hacer la producción por escrito de las cantidades por temporadas del año se evidencio por lo que estas festividades son donde las ventas son mayores debe tener un control en rol de empleada se hacer un inventario, y cantidades para vender y poder guiarse así establecer una ruta a seguir, recalca la importancia de llevar un plan de acción tiene idea pero en si la estructura no se ha hecho, margarita coincide con el pensamiento (Tamayo 2017), una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

Porter Michael (1980) "La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible, la Señora Margarita Figueroa Barón considera que la calidad de sus productos es la mejor estrategia competitiva y es una herramienta defensiva que favorece su organización cuya finalidad es satisfacer necesidades y beneficiar a los clientes lo que en otras palabras es el mercadeo según (Guzmán, 2014), se observó los clientes son exigentes en calidad, y la fidelización depende de ello que permite satisfacer las necesidades de los consumidores, el autor manifiesta que el mercadeo no crea necesidades reales, pero crea deseos.

La administradora recalca la importancia de estar vigente en cuanto a las tendencias, gustos de los clientes y fortalecerse en mercadeo ayudan al crecimiento de la empresa para la consecución de los objetivos y el mejor empleo de recursos ayudan a la asignación de responsabilidades, tareas para darse cuenta de las amenazas oportunidades futuras (Cohen, 2001), durante el tiempo en rol de empleada se le da a entender que los tiempos cambian y los gustos cambian siendo Pamplona ciudad estudiantil y la población flotante es joven proveniente de diferentes ciudades del país.

Para finalizar el análisis del comportamiento de los clientes es indispensable cada vez están mas informados, y cambian los gustos, la panadería hace un seguimiento, un control sobre las promociones, clientes, medición de likes, comentarios de las redes, el concepto básico de Marketing sostiene que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los

consumidores. Estas no podrán satisfacerse correctamente si no entendemos a la gente, que utilizarían los productos y servicios. (Kotler, 2003).

# 1.Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería Bizcochería el Palacio de las Tortas, en Pamplona, Norte de Santander.

Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Peso Pondera
<b>Oportunidades</b>			
Alta oferta de productos en pastelería, panadería, postres, cafetería.	0,1	4	0,40
Producción de productos de consumo saludable e integrales.	0	2	0,00
Aumento de la población en Pamplona, 59422 habitantes (2020).	0,1	4	0,40
Adquisición de maquinaria y tecnologías para la producción.	0,1	4	0,40
El uso de página Web para publicar los productos y servicios.	0,1	3	0,30
Establecimiento de nuevos canales de distribución como tiendas de barrio, escuelas, comedores para estudiantes.	0,1	4	0,20
Reconocimiento de la empresa por parte del mercado Pamplonés y la provincia.	0	2	0,00
Variedad de proveedores de insumos y materias primas de otras ciudades.	0,1	4	0,30
Promociones según fechas especiales.	0	3	0,40
Facilidad de acceso a créditos bancarios.	0,1	2	0,20
Participación de eventos relacionados con el comercio ferias, exhibiciones municip	0,1	4	0,40
Horario de atención todos los días de 6am a 9pm los 365 días.	0,1	4	0,40
<b>Amenazas</b>			
Crecimiento de la competencia en el sector panadero en la ciudad de Pamplona.	0	3	0,00
Existencia de panaderías tradicionales con mayor participación en el mercado pamplonés.	0,1	4	0,40
Personal de producción empírico.	0,1	4	0,40
Entrada de competidores extranjeros, (Venezuela).	0,1	4	0,40
Existencia de panaderías con equipos con tecnología, estrategias de promoción, productos similares.	0	4	0,00
Calidad de los productos de la competencia.	0	3	0,00
Precios competitivos en el sector panadero.	0	3	0,00
Crecimiento poder de negociación de clientes o proveedores.	0,1	2	0,20
Cambios en las necesidades y gustos de los compradores.	0	3	0,00
Informalidad en el sector	0	2	0,00
Productos sustitutos.	0	4	0,00
Vendedores informales provenientes de otras ciudades en temporadas.	0	4	0,00
Existen personas que no confían del uso del internet (página web, redes sociales), para cotizar y comprar productos.	0	3	0,00
<b>Suma</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

Fuente: Elaboración propia,2020.

## **1.2 Análisis MEFE**

La matriz MEFE refleja como resultado de 2,20 para las oportunidades y el 1,10 de las amenazas de la panadería. Es importante resaltar que las oportunidades se encuentran por encima de las amenazas, permitiendo que la panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas tenga oportunidades para un desarrollo y crecimiento sostenible en el sector.

Los factores que influyen mucho en las oportunidades son la alta oferta en los productos y servicios con 0,40 el reconocimiento, promociones, participación en eventos, ferias de la empresa con 0,40, y el horario de atención continuo y diario con 0,40 mientras que en las amenazas se menciona el crecimiento de la competencia con 0,40 y la informalidad en el sector con 0,20.

## Matriz MEFI

Tabla 4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación (1,2,3 Ó 4)	Peso Ponderado
<b>Fuerzas</b>			
Ubicación estratégica.	0,1	4	0,40
Maquinaria y equipo avanzado.	0,1	4	0,40
Calidad en productos.	0,1	3	0,30
Buenas practicas de manufactura.	0	3	0,00
Posicionamiento en el mercado.	0	4	0,00
Amplio portafolio de productos.	0,1	3	0,30
Estructura organizacional lineal.	0,1	3	0,30
Certificados sanitarios cumplidos.	0	2	0,00
Valor agregado a los productos y servicios.	0	3	0,00
Rotación del personal de ventas.	0,1	3	0,30
Accesibilidad de crédito bancarios.	0	3	0,00
Aplicación de técnicas de producción.	0	3	0,00
Capacidad utilizada de la planta de producción del 50%.	0	3	0,00
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con planta electrica en caso de apagones.	0,1	4	0,40
No hay ascenso dentro los empleados de la panadería.	0	4	0,00
Altos costos en productos en referencia a la competencia.	0,1	3	0,30
Escases de personal calificado en el departamento de marketing sede Pamplona.	0	4	0,00
Falta de cursos de manipulación de alimentos entre el recurso humano.	0	3	0,00
Poca fidelización de clientes.	0	3	0,00
Falta de patentes de las fórmulas para elaboración de los productos, corre el riesgo ex empleados monten panaderías con productos similares.	0,1	3	0,30
Publicidad con altos costos.	0,1	3	0,30
Falta de misión, visión, objetivos, principios corporativos para la empresa.	0	3	0,00
Ausencia de señalización, departamentalización.	0	3	0,00
<b>Suma</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

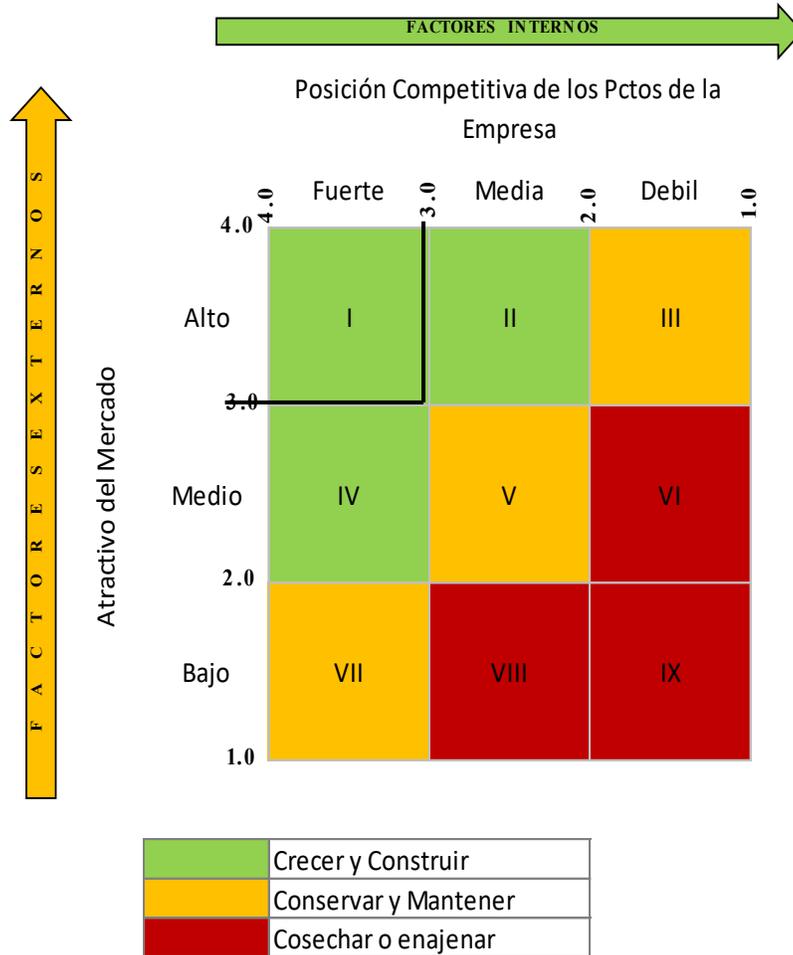
Fuente: Elaboración propia,2020.

### **1.3 Análisis MEFI**

La matriz MEFI refleja como resultado de 2,10 para las fortalezas y el 1,30 de las debilidades de la panadería determinan sus mayores fortalezas y debilidades dentro de un mercado competitivo, permitiendo que la panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas sea fortalecido por encima de sus debilidades en el sector.

Cabe mencionar que entre sus mayores fortalezas de acuerdo a la matriz EFI, la panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas se encuentra ubicado en lugar estratégico con 0,40 (zona céntrica) lo cual hace que al momento de la compra lo hagan turistas, habitantes, debido al punto estratégico en el parque principal de Pamplona donde es la llegada del turista, y el posicionamiento en el mercado con 0,40 también posee debilidades como altos costos que maneja respecto a la competencia con 0,30 y falta de patentes en sus fórmulas lo que da como resultado ex empleados abran sus panaderías con los mismo productos con 0,30.

## 1.4 Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Posición competitiva de los productos de la empresa**

		Fuerte	Media	Débil
Atractivo del mercado	Alto	1 Esfuerzo en inversión y crecimiento.	2 Inversión y crecimiento selectivo.	3 Selección oportunista.
	Medio	4 Inversión y crecimiento selectivo.	5 Selectividad.	6 Cosechar con tácticas invisibles.
	Bajo	7 Selección protectora.	8 Cosechar con táctiles visibles.	9 Desinvertir rápidamente.

La panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas se encuentra en el cuadrante I (Esfuerzo en inversión y crecimiento) con la recomendación de crecer estableciendo estrategias intensivas, con el desarrollo de productos, de mercado y fortalecimiento dentro del mercado, de modo que se genere estrategias de integración de manera que se pueda controlar en lo posible las amenazas del entorno y aproveche contundentemente las oportunidades. Se encuentra en una posición media, dentro del mercado con un puntaje de 3,0 de factores externos y una competitividad fuerte con 3,0 de factores internos de los productos que ofrece el sector. Los productos se encuentran situados con un buen atractivo en la cual se les debe adecuar de suficientes herramientas, acciones que la fortalezcan llevándolos a más segmentos, y estén con las tendencias y gustos de los clientes.

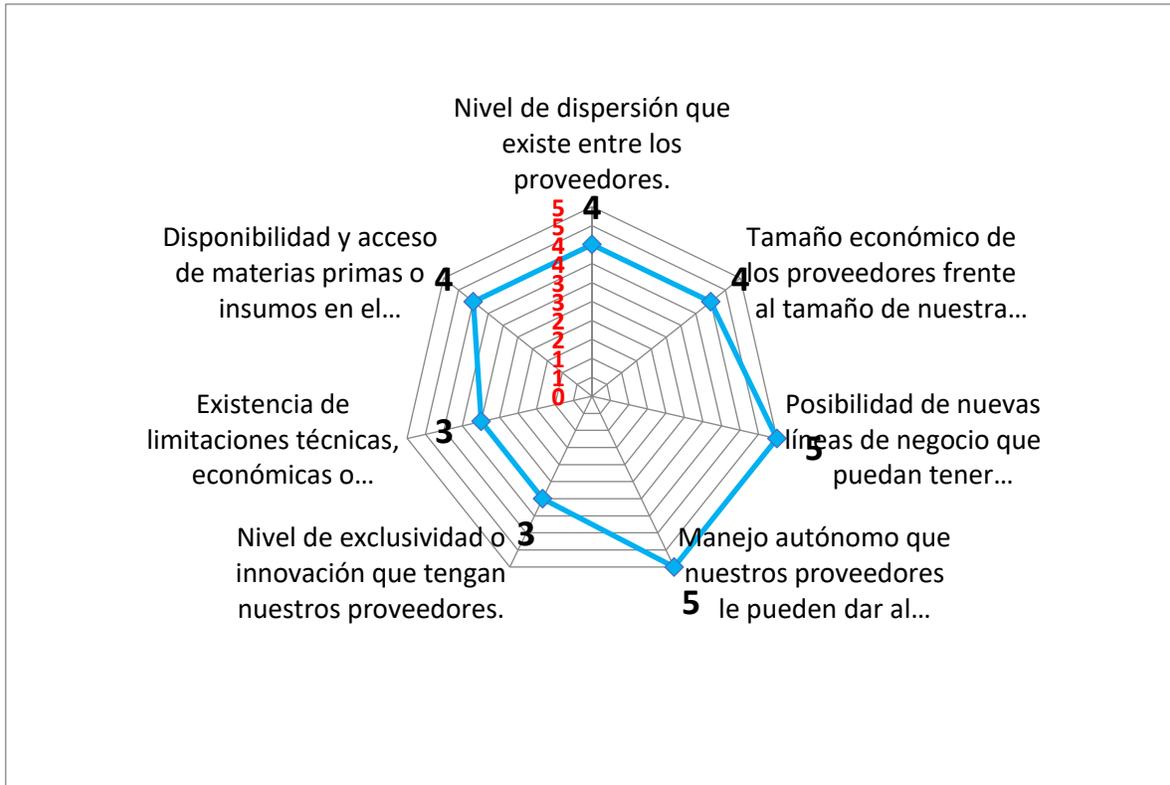
### 1.3 Cinco Fuerzas de Porter, Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.

#### 1.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 5 Poder de negociación de los proveedores.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.		x					15	Los proveedores están concentrados, entre la competencia se comparte los mismos proveedores	4
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización					x		20	Si las panaderías son medianas, grandes son columnas financieras en todo el departamento de Norte de Santander hay suficiente cantidad.	4
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.						x	5	No las nuevas panaderías especializadas necesitan nuevos proveedores, hornos, nuevas materias primas según las tendencias en panadería existe un proveedor que tiene una tecnología con lo cual podría oferta un nuevo servicio.	5
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le puedan dar al precio de venta de sus productos/servicios				x			20	Alta competencia con precios competitivos .	5
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.				x			10	Los proveedores manejan productos similares, pero la confianza entre los clientes y proveedores define la compra.	3
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.			x				15	No existe, el mercado de proveedores es alto, se define por confianza, precios, calidad provenientes de Cúcuta Bucaramanga, Bogotá.	3
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.						x	15	Hay disponibilidad permanente.	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		4,15						100		4

Ilustración 2 Poder de negociación de los proveedores.



El número y tamaño de proveedores es alto provenientes de ciudades como Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, generando la posibilidad de sustituirlos, abastecen la ciudad cumpliendo con las necesidades de las panaderías del municipio.

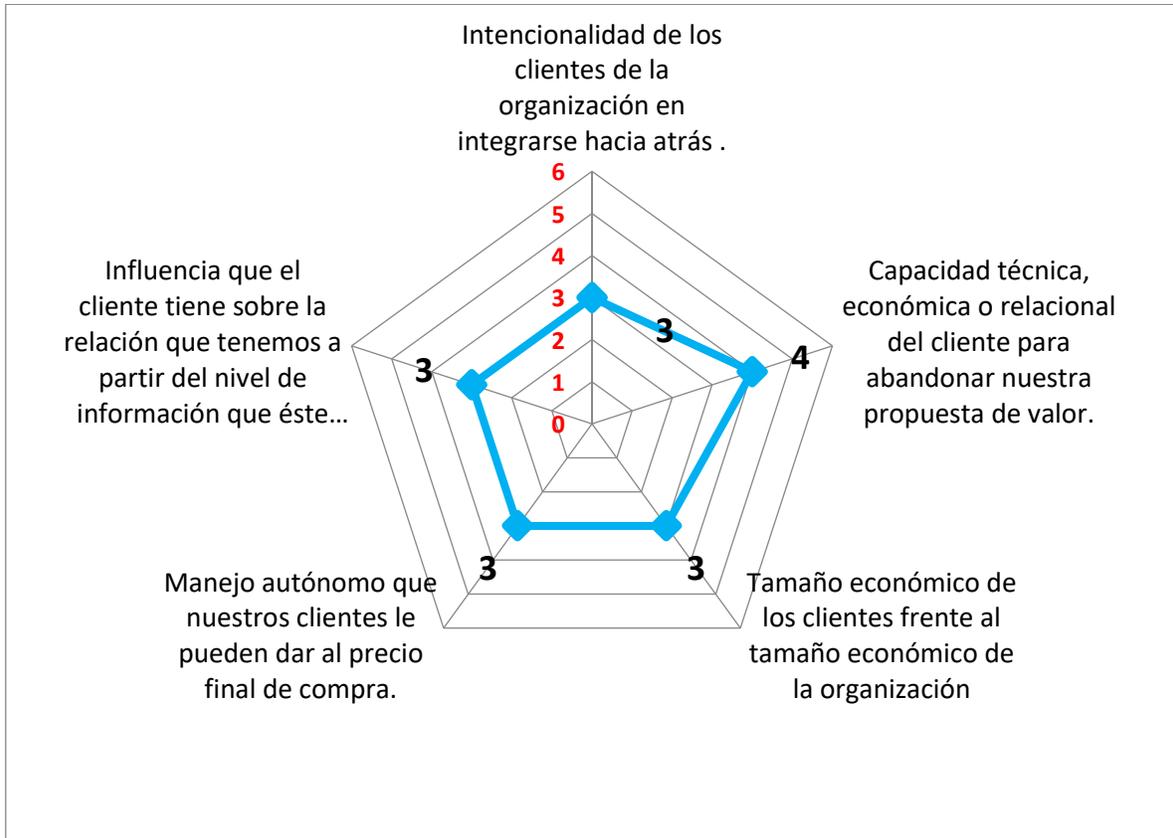
El poder de negociación es alto, ya que actualmente existen varios proveedores dedicados al abastecimiento de materias primas e insumos para panaderías. Por este motivo, en caso de que los precios ofrecidos por un proveedor no estén al alcance de la panadería, esta podrá optar fácilmente por la compra a nuevos proveedores esto le permite establecer alianzas consolidadas con los proveedores accediendo a descuentos por volumen en compras, crédito y demás estrategias que implementen estos, ofreciendo calidad, precio, facilidades de pago.

### 1.3.2 Poder de negociación de los clientes.

Tabla 6 Poder de negociación de los clientes.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás .		x					20	Los clientes se dirigen a las otras panaderías y pueden comprar los productos como pan, pastelería, tortas ya que son de fácil acceso.	3
	Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.		x					20	Tiene alta capacidad ya que el sector de panaderías que existe se compite por precio, el mismo no tiene diferenciación en los productos se elaboran el mismo pan los menos comunes en caso de pastelería, postres son diferentes con precios altos, o de menor acceso para el	4
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización			x				20	Se tiene clientes de varios tamaños, pequeños, Mipymes, panaderías con poder económicos en el tipo de negocio medio, los clientes habituales en este caso turistas poseen mayor capacidad económica sin embargo el sector en el cual se mueve el negocio depende del estudiante, al ser Pamplona con una Universidad, del turismo de fin de	3
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.		x					20	Los clientes con poder económico medio, alto pueden manejar muy bien el precio ya que ellos poseen poder adquisitivo pueden acceder a servicios y productos que la panadería ofrece de precios altos .Los clientes pequeños se les diseña una estrategia de precios , de asesoramientos, promociones como complemento a la prestación del	3
	Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.			x				20	Es una amenaza los clientes están muy bien informados, ya que las nuevas tendencias y tecnologías pueden darle mas opciones.	3
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,40						100		2

Ilustración 3 Poder de negociación de los clientes.



El poder de negociación de los clientes será elevado, puesto que tendrán más donde elegir, ofertas, variedad de precios y por tanto marcarán el desarrollo de la panadería.

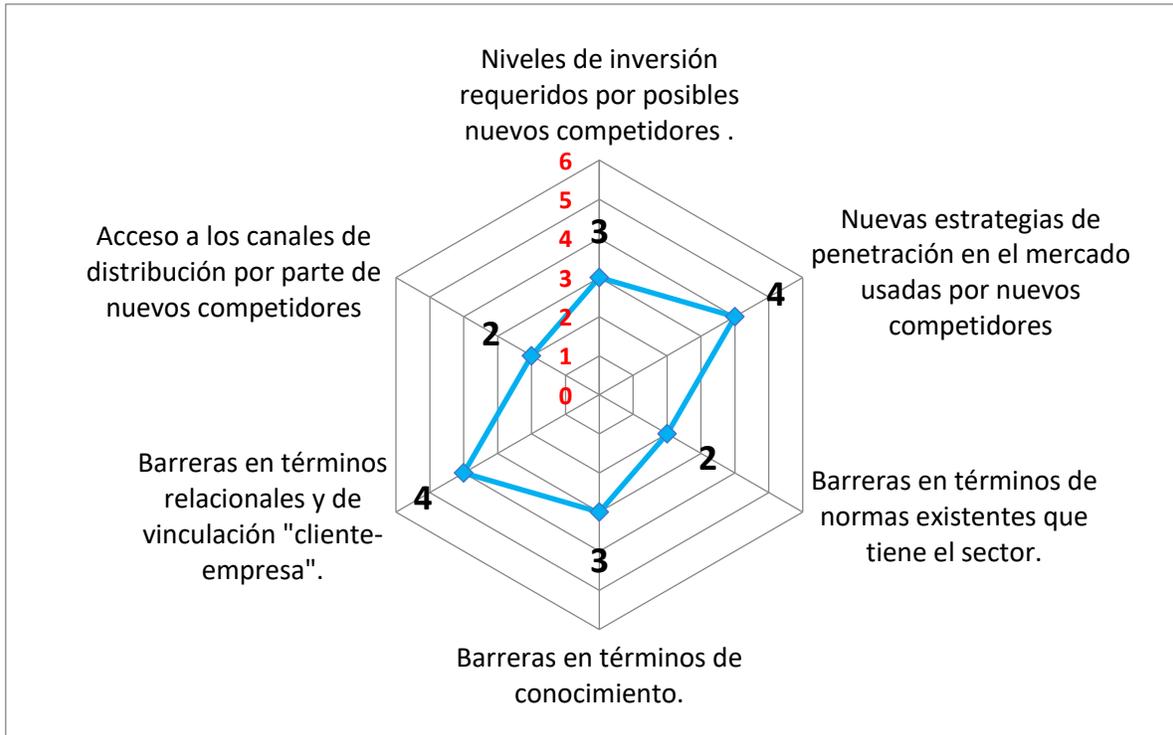
El elevado número de consumidores y clientes que opten por la calidad de los productos y servicios innovadores y por tanto estén dispuestos a pagar por el precio ofrecido entre ellos los clientes de otras ciudades que hacen presencia los fines de semana son de vital importancia, por consiguiente, al existir gran cantidad de panaderías dentro del municipio , el poder de negociación de los clientes será elevado, puesto que tendrán más donde elegir, ofertas, variedad de precios y por tanto marcarán retos para la panadería.

### 1.3.3 Entrada de nuevos competidores.

Tabla 7 Entrada de nuevos competidores.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores .			x				20	Debido Pamplona es una ciudad de muchas panaderías tanto tradicionales como innovadoras , es una amenaza la entrada de nuevos competidores donde manejen precios bajos, y productos similares.	3
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores		x					20	La Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas maneja promociones diarias.	4
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.					x		15	El sector panadero en Pamplona presenta barreras de entrada en cuanto al costo elevado de arriendos, y la informalidad del sector.	2
	Barreras en términos de conocimiento.				x			25	El sector panadero es un oficio tradicional, familiar va en generación en generación, su conocimiento es empirico, depende de la persona afianzar sus conocimientos en todas las áreas.	3
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".					x		15	La fidelización, vinculación y retención de los clientes en el sector es de años puesto que las panaderías están establecidas y tienen participación en el mercado.	4
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores					x		5	Los canales de distribución existentes están al alcance de cualquier competidor.	2
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,75						100		4

Ilustración 4 Entrada de nuevos competidores.



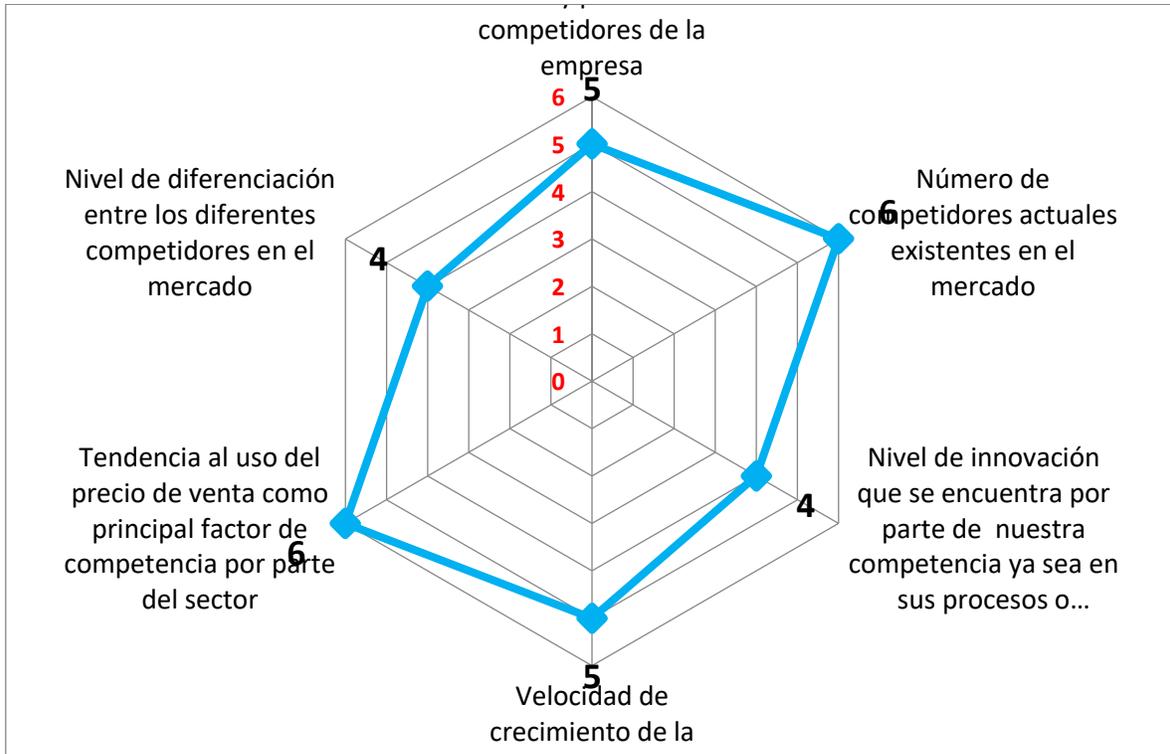
En el caso de la panadería una de las principales barreras de entrada que podrían existir en el mercado es el coste de las infraestructuras, puesto que se trata de un negocio que requiere de una media-alta inversión inicial en maquinaria para su puesta en marcha. Además, los nuevos competidores realizan estrategias de penetración fuertes en el mercado ya que con el acceso a la información no constituye una barrera con el uso de las tecnologías el competidor está más informado y accede los canales de distribución disponibles.

### 1.3.4 Intensidad de la rivalidad.

Tabla 8 Intensidad de la rivalidad.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
<b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</b>	Tamaño y poder de los competidores de la empresa	x						20	Frente a competidores nacionales es alto, dentro del mercado regional esta entre medio alto.	5
	Número de competidores actuales existentes en el mercado		x					20	40 panaderías inscriptas (Cámara de Comercio de Pamplona), entre ellas Panadera Chávez, Panadería Araque, Panadería el Andinito, Panadería el Trigal de Oro, Panadería as Delicias, Panadería San Agustín entre otros y las panaderías no formales.	6
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios		x					15	Es similar se maneja una mismos productos y promociones diarias.	4
	Velocidad de crecimiento de la competencia			x				10	La Casa de las Tortas , Guille tortas, se ha mantenido con promociones y productos similares, el poder de negociación de Ciase es mayor	5
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector		x					20	La mayoría de las panaderías tradicionales del municipio de Pamplona.	6
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado					x		15	Es muy media alta, los productos que se manejan son similares destacándose el pan y tortas frías.	4
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		2,35						100		2

Ilustración 5 Intensidad de la rivalidad.



Cada vez son más las panaderías tradicionales y nuevas que optan por la venta de a través del internet, hacer domicilios, promociones de pan, pues el aumento de venta de pan a bajos precios en establecimientos dedicados a la venta de productos alimenticios está causando una fuerte rivalidad hacia las panaderías tradicionales. Por este motivo, muchas panaderías han tenido que optar por un producto más innovador, mantenido la calidad del producto inicial, y mantener lo tradicional con el fin de atraer un mayor número de consumidores tanto propios como turistas.

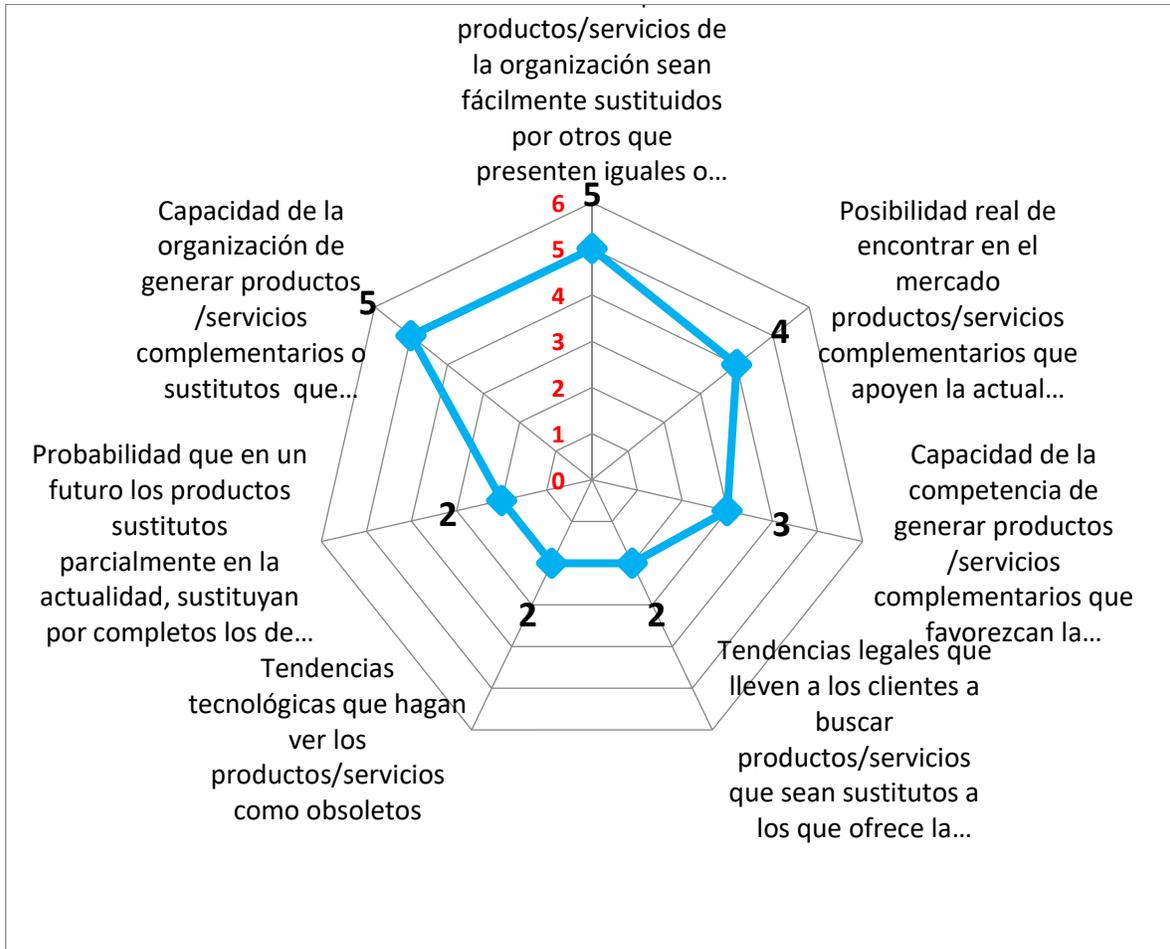
Además, dado que el pan es considerado como un producto básico, son muchas las empresas dedicadas a la elaboración y venta de este producto, por ello, la rivalidad existente entre los competidores propios, extranjeros quienes realizan estrategias fuertes de penetración en el mercado, es muy elevada.

### 1.3.5 Presión de los productos sustitutos.

Tabla 9 Presión de los productos sustitutos

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ?	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
<b>PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS</b>	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos			x				15	Son productos alimenticios, pan, tortas, postres tiene sustitutos.	5
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización		x					15	Si se encuentran productos sustitutos, (arepa, pan de los supermercados).	4
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de							15	Hay panaderías dentro de sus productos se encuentran la arepa de queso, empanadas, muy pocas no manejan productos sustitutos pero si complementarios.	3
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización			x			x	10	En los productos que tiene la panadería no aplican reglamentaciones que lleven a esa situación.	2
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos	x						10	La panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas cuenta con maquinaria suficiente para cada proceso.	2
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organización			x				15	Las panaderas manejan una producción tradicional, las tendencias en el sector hasta ahora se están desarrollando y quedan años para educar, esos paladares tradicionales. Y a la población en general.	2
	Capacidad de la organización de generar productos /servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado						x	20	La quiere complementar su portafolio de servicios y de productos en todas las líneas, que tiene un mercado potencial.	5
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>2,80</b>						<b>100</b>		<b>3</b>

Ilustración 6 Presión de los productos sustitutos.

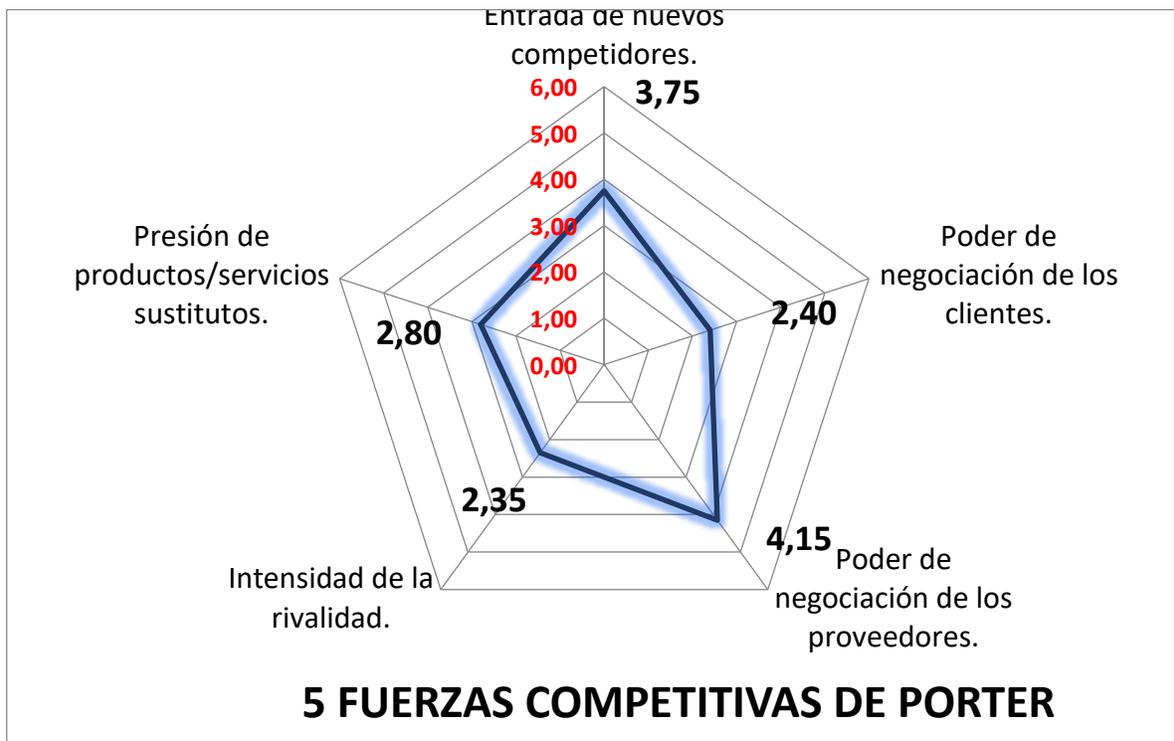


El principal sustituto del pan ofrecido por la panadería será la arepa en todas sus presentaciones, no obstante, existen otros productos que podrían ser consumidos en su lugar como las tortitas de maíz, el pan tostado y las galletas saladas, buñuelos, pan de bonos ya que todos ellos suelen ser consumidos como acompañante en las comidas, satisfaciendo una misma necesidad.

El pan es un producto con muchos sustitutos, es por ello que la panadería tratará de hacer de sus propias formulas, productos únicos en el caso de Pamplona el pan tradicional como el pan de agua, pan de alverja y de calidad adaptados a las necesidades del consumidor.

## 1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Ilustración 7 5 fuerzas competitivas de Porter.



La aplicación del Diamante de Porter a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas permite determinar el alto poder de negociación de proveedores, y la entrada de fuertes competidores al ser un sector que compite por precio seguido de una intensidad en la rivalidad lo que lleva a que el poder de negociación de los clientes sea alto y tengan la opción de adquirir los productos y servicios sustitutos debido que el pan es indispensable en la canasta familiar, pero se puede reemplazar.

## 1.5 FODA Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.

Tabla 10 FODA

	Fortalezas	Debilidades
<p>MATRIZ FODA</p> <p>Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</p>	F1. Ubicación estratégica.	D1. No cuenta con planta eléctrica.
	F2. Maquinaria y equipo excelentes condiciones y cantidad.	D2. No hay ascenso entre los empleados.
	F3. Calidad en los productos.	D3. Altos costos en algunos productos.
	F4. Buenas prácticas de manufactura.	D4. Baja formación profesional, técnica en los empleados.
	F5. Aplicación de técnicas de producción.	D5. Poco personal de marketing sede Pamplona.
	F6. Posicionamiento en el mercado.	D6. Demora en entregas de empaques provenientes de Bogotá.
	F7. Amplio portafolio de productos.	D7. Baja la fidelización de clientes.
	F8. Elaboración de productos según fechas especiales.	D8. Exceso de producción en fechas especiales.
	F9. Capacidad de utilizada de la planta 50%.	D9. Publicidad con altos costos.
	F10. Valor agregado	D10. Poca participación e interés en eventos y ferias nacionales del sector.
	F11. Certificados sanitarios cumplidos.	D11. Contratación de personal sin cursos
	F12. Atención continua de 6am a 9pm los 365 días del año.	F13. Accesibilidad a créditos Bancarios.

		<p>previos referentes con alimentos.</p> <p>D12. Jornadas extenuantes en fechas especiales para personal de ventas y producción.</p> <p>D13. Pago de intereses altos para empresarios.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Alta demanda de productos.</p> <p>O2. Uso de página web institucional.</p> <p>O3. Tendencia a los productos saludables.</p> <p>O4. Eficiencia en los canales de distribución.</p> <p>O5. Reconocimiento de la empresa.</p> <p>O6. Variedad de proveedores de diferentes ciudades.</p> <p>O7. Clientes de la provincia y turistas.</p> <p>O8. Uso de poca publicidad de las demás panaderías según fechas especiales.</p> <p>O9. Patrimonio para acceder a créditos bancarios.</p> <p>O10. Participación en eventos, ferias a nivel municipal.</p> <p>O11. Cursos del SENA de manipulación de alimentos.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1-O1. Publicidad que impacte como pendones, perifoneo, promociones visibles.</p> <p>F2-O2. Capacitación al personal de ventas en marketing digital para actualización y comunicación constante con los clientes, lo que pida el cliente se le haga por su maquinaria y talento humano.</p> <p>F3-O3 Lanzamiento línea integral con degustaciones y el día de pan saludable en la semana.</p> <p>F4-O4 Implementación de distribución directa, domicilios entregando un producto bien terminado.</p> <p>F5-O5 Elaboración de productos innovadores que no se encuentren en las demás panaderías.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1-O1 Inversión en una planta eléctrica en caso de apagón prolongado no se pierdan los productos.</p> <p>D2-O2 Convenios con entidades como el SENA para cursos y capacitaciones del personal para acceder a ascensos.</p> <p>D3-O3 Negociación con proveedores de materias primas light más económicas.</p> <p>D4-O4 Dentro del perfil al momento de contratar personas con nivel de estudios y licencia de conducción.</p> <p>D5-O5 Capacitación del personal en marketing para lograr mayor reconocimiento y posicionamiento.</p> <p>D6-O6 Control e inventario de materiales</p>

<p>O12. Horario de atención de la mayoría de las panaderías de 7pm 8pm, fines de semana medio día.</p>	<p>F6-O6 Descuentos y obsequios por volumen de compra con proveedores.</p>	<p>para hacer pedidos con un mes de anticipación.</p>
<p>O13. Gran cantidad de bancos.</p>	<p>F7-O7 Elaboración de un portafolio digital dentro de la página.</p>	<p>D7-O7 Incentivos, premios para fidelización de clientes y turistas.</p>
	<p>F8-O8 Realización de concursos, eventos donde se interactúe con el cliente en fechas especiales.</p>	<p>D8-O8 Registro de producción según fechas especiales de años anteriores para llevar un control.</p>
	<p>F9-O9 Remodelación del área de producción.</p>	<p>D9-O9 Convenios con empresas de publicidad que manejen costos razonables por cantidad.</p>
	<p>F10-O10 Participación en eventos del sector panadero a nivel nacional.</p>	<p>D10-O10 Búsqueda de un patrocinador para participar en expo ferias del sector panadero nacionales.</p>
	<p>F11-O11 Capacitación del personal sobre manipulación de alimentos del personal de ventas.</p>	<p>D11-O11 Cursos gratuitos y virtuales para empleados dándoles plazo para hacerlos.</p>
	<p>F12-O12 Ofrecer pan caliente en las mañanas y tardes.</p>	<p>D12-O12 Contratación de personal en fechas especiales para cubrir turnos de personal de planta.</p>
	<p>F13-O13 Establecer alianzas para la obtención de créditos con interés bajos para infraestructura.</p>	<p>D13-O13 Cuidado y mantenimiento continua de maquinaria e infraestructura para evitar reparaciones o daños.</p>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Crecimiento de la competencia.	F1-A1 Establecimiento de un segundo local.	D1-A1 Comunicación directa con la empresa de energía para dar avisos anticipados por apagones o prolongación de este.
A2. Alta cantidad de panaderías tradicionales.	F2-A2 Uso de maquinaria para producción de productos semejantes a los tradicionales.	D2-A2 Pago de horas extras, y comisión por ventas.
A3. Panaderos empíricos.	F3-A3 Mayor capacitación en técnicas de producción a los panaderos.	D3-A3 Disminución en el tamaño, formula y relleno de los productos para atraer más público.
A4. Entrada de competidores provenientes de otro país, (Venezuela).	F4-A4 Contratación de personal extranjero con capacitación en producción.	D4-A4 Capacitación y formación del personal contratado.
A5. Panaderías con tecnología y maquinaria similar.	F5-A5 Presencia en cursos y seminarios de nuevas técnicas de producción.	D5-A5 Fuerza en penetración de nuevos productos y promociones de los ya existentes.
A6. Calidad de los productos de la competencia.	F6-A6 Utilización de nuevas técnicas de ventas.	D6-A6 Cronograma, y proyecciones en pedidos
A7. Precios competitivos en el sector panadero del municipio.	F7-A7 Creación de un portafolio de productos de	
A8. Alto poder de negociación de clientes y proveedores.		
A9. Cambio de gustos y tendencias de los clientes.		
A10. Informalidad en el sector.		

<p>A11.Existen persona que desconfían en el uso del Internet o no confían para tomar pedidos o compras.</p>	<p>una misma línea y diferentes precios.</p>	<p>de la mejor calidad materias primas a tiempo.</p>
<p>A12.Productos sustitutos.</p>	<p>F8-A8 Creación de campañas y ofertas atractivas para los clientes.</p>	<p>D7-A7 Seguimiento del cliente, e incentivos para fidelizarlos.</p>
<p>A13. Altos intereses que manejan los bancos.</p>	<p>F9-A9 Creación de valor agregado a los productos y servicios que se producen y ofrecen.</p>	<p>D8-A8 Contratación de personal de ventas capacitado en fechas especiales más que de producción.</p>
	<p>F10-A10 Retención de clientes.</p>	<p>D9-A9 Realizar encuestas cortas sobre tendencias, gustos o sobre lanzamiento de nuevos productos.</p>
	<p>F11-A11 Fotos, testimonios, videos del producto terminado y del personal con debida higiene en la página web, para generar confianza likes y que compartan.</p>	<p>D10-A10 Capacitación del personal de producción para eventos nacionales para competir.</p>
	<p>F12-A12 Producción de empanadas, buñuelos, pan de bonos durante todo el día según sea la necesidad.</p>	<p>D11-A11 Publicación de logros, cursos, pedidos, seminarios del personal en página web para genera confiabilidad y profesionalismo.</p>
	<p>F13-A13 Negociar plazos de pago con bancos que ofrezcan un menor interés.</p>	

		<p>D12-A12 Asociación con tiendas, supermercados donde vendan los productos de la panadería en menor cantidades.</p> <p>D13-A13 Proponer políticas de descuentos para panaderías a bancos o entes que rijan estas obligaciones.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **4. CAPÍTULO IV PROPUESTA**

### **4.1 Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.**

Como resultado de la investigación y a partir del diagnóstico, el análisis efectuado se posible proponer los siguientes objetivos de marketing:

- ✓ Realizar un benchmarking del sector panadero en la ciudad.
- ✓ Incrementar la cuota de participación el mercado.
- ✓ Fidelización de clientes dependiendo el grado de satisfacción.
- ✓ Captación de nuevos clientes.
- ✓ Diseñar una base de datos digital de los clientes.

Respecto del área de marketing, recursos humanos y de ventas con, lo que se esperara que la empresa aumente el porcentaje de consumo, amplié el alcance de marketing, desarrolle productos, diseñe planes de incentivos en ventas y crea una campaña de marketing adecuadas con su actividad realizando una autoevaluación comparativa de la empresa.

### **4.3 Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.**

En este objetivo se propone estrategias empresariales que se planteó para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas de Pamplona, en el cual se definen los factores clave de éxito de la empresa, obtenidos por el análisis realizado de la entrevista realizada a la Administradora Margarita Figueroa Barón definiendo las estrategias, las cuales resultan de los cruces de la matriz DOFA, análisis de la las matrices MEFE Y MEFI, cinco fuerzas de Porter se proponen:

#### **4.3.1 Factores claves de éxito**

**4.3.2 Producto:** Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas tiene un producto de alta calidad, exclusivo e innovador, cumpliendo con altos estándares de calidad y sabores mediante utilización de materias primas de reconocimiento.

**4.3.3. Tecnología:** Buena tecnología, cantidad necesaria según la capacidad de producción, calidad del producto y necesidad de la empresa, comparados con los existentes en el mercado.

**4.3.4 Planta de producción:** Capacidad de la planta de producción. La capacidad utilizada de la planta de producción es del 50%, es decir, se dispone de buena capacidad para la atención de un mayor número de clientes y demanda según la producción.

**4.3.5 Valor agregado al producto.** Palacio de las Tortas ofrece como valor agregado el detalle, los diferentes descuentos, promociones, bonos, en las fechas especiales se brinda a los clientes y una decoración personalizada, productos diferentes con buenos precios.

**4.3.6 Recurso humano.** La administradora del Palacio de las Tortas, junto con su recurso humano son un grupo interdisciplinar, integrado por panaderos, pasteleros, auxiliares, vendedoras, contando con talento humano empírico capacitado, entrenado con alto nivel de pertinencia y motivación y responsabilidad.

**4.3.7 Ubicación.** Excelente Ubicación estratégica.

#### **4.3.8 Estrategia corporativa**

- ✓ Esta estrategia está comprometida con la imagen de la empresa, y no con el funcionamiento de la misma.
- ✓ Luego, no se trata de qué producimos, ni cómo, ni con qué objetivo; sino dar una imagen externa de la empresa.
- ✓ Establecer objetivos corporativos medibles.
- ✓ Identificación del rendimiento respecto a los objetivos de negocio, calidad y procesos.
- ✓ Adaptar los procesos al contexto del negocio.

#### **4.3.9. Estrategia organizacional**

- ✓ Establece en un punto visible la misión, visión, principios y logos que son de la panadería.
- ✓ Estrategias de enfoque es decir establezca alianzas con empresas y compartan recursos para incrementar el reconocimiento y el posicionamiento ambas, para aumentar las ventas.

#### **4.3.10 Estrategias funcionales**

- ✓ Mejorar el sistema de comunicación interna, la comunicación, como eje para empoderar a la organización y a sus colaboradores.
- ✓ Aplicar un programa de capacitación, para fortalecer las competencias del equipo. Este programa debe abarcar tantas competencias técnicas sociales entendiéndose desarrollo de habilidades en grupo haciendo ejercicios lo cual favorece la eficacia en horas laborales, asistencias a seminarios, foros de pastelería, panadería, cursos de SENA, capacitaciones personalizadas.
- ✓ Motivar la fuerza de ventas y empleados generando bonificaciones, incentivos o bonos para fortalecer, maximizar los recursos reflejado en aumento de las ventas.

#### **4.3.11 Estrategia de producto.**

- ✓ Competir con base a la diferenciación, ofreciendo productos y servicios, considerados como únicos, desarrollo de productos especializados, con reconocimiento por su calidad e innovación, factores que perciben los clientes, esta diferenciación se convierte en la ventaja competitiva de la empresa, siendo una ventaja dentro del sector panadero a precios razonables.
- ✓ Apertura de un portafolio de productos y servicios digital donde los clientes tengan acceso a todos los productos y líneas que maneja la empresa que responden a un mercado con nuevas tendencias y a un cliente cada vez más exigente.
- ✓ Competir con bajos precios en variedad de productos que sobresalen o resaltan a la panadería ofreciéndoles calidad aquellas personas con poder adquisitivo bajo o poco frecuente.
- ✓ Agregar valor a los productos existentes.
- ✓ Competir a través del desarrollo de productos nuevos, y mejorados a los ya existentes.
- ✓ Competir a través del servicio.

#### **4.3.12 Estrategia de plaza**

- ✓ Distribución y diversificación de la empresa.  
Apertura de nuevo punto de venta además de mejorar los canales de distribución abarcando la provincia y adquisición de un carro repartidor, vallas publicitarias, mediante tácticas como análisis de los nuevos posibles puntos de venta, generar expectativa, sondeo de opiniones con los mismos clientes.
- ✓ Diversificación concéntrica: Incorporación de nuevos productos relacionados con el tipo de negocio, un ejemplo tortas frías para diabéticos.
- ✓ Mejoramiento del domicilio con pedidos fijos semanales, cumpliendo con la producción que se requiera según el cliente donde se maneje su base de datos y cantidades que demande a producir por semana.

- ✓ Posicionamiento de los desayunos a nivel local, regional, nacional a través de la red, con un portafolio virtual por ser una panadería reconocida, ubicación estratégica es el paso de turistas provenientes de Bucaramanga, Cúcuta, y demás ciudades, municipios, se destaca por su excelente sabor, presentación, calidad, y horario que la competencia no maneja.
- ✓ Establecer alianzas con los restaurantes, comidas rápidas del municipio, donde se venda el pan para acompañamiento de comidas, de hacer perros, hamburguesas y demás y obtengan descuento los empleados de estas empresas se maneje una base de datos para interactuar y actualizarlos en las promociones.

#### **4.3.13 Estrategias de promoción**

- ✓ Establecer estrategias de promoción que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado.
- ✓ Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing y contenido de interés respuesta en redes, con información de calidad, de impacto, concursos, premiaciones, actividades donde se interactúe con cliente para que adquiera y conozca los productos.
- ✓ Establecer estrategias de atracción, cuyo objetivo sea el consumidor.
- ✓ Creatividad en el punto de venta genere comodidad y atracción en el caso de los desayunos siendo uno de los servicios fuertes de la panadería generar interés de compra con frases como “Si sales de casa que sea por un delicioso desayuno caliente, y rápido”.
- ✓ Realizar eventos en la presentación de productos.

#### **4.3.14 Estrategia desarrollo de mercado**

- ✓ Uso del internet para nuevos mercados geográficos.
- ✓ Uso de marketing móvil, al ser la tecnología un recurso fundamental de comunicación y el medio son los celulares ya que forman parte de la vida de cada cliente donde se enlaza el mundo real con el digital creando un vínculo entre el cliente-empresa-marca.

- ✓ Se propone la creación de un portafolio web.
- ✓ Proponer el carrito Web, donde el cliente realice sus compras se les hace llegar en un tiempo corto.
- ✓ Creación de productos con las nuevas tendencias, es decir panes de colores con nombres de superhéroes, en la línea de salud productos solo para diabéticos, los amantes de lo integral con frutos secos, (almendras, arándanos, maní, nuez, avellanas, pistachos, semillas de Chía, quinua).

#### **4.3.15 Estrategia de servicio**

- ✓ Implementar un programa de servicio al cliente, decir elaboración de una base de datos de clientes actuales y potenciales, medir y premiar su fidelización y compras durante el año, estar presentes en fechas de cumpleaños, control seguimiento apoyado de domicilio gratis dependiendo del monto en productos dentro del casco urbano.
- ✓ Incentivar a las personas encargadas de la venta del producto para que de esta manera lo hagan de la mejor manera posible, capacitación sobre estrategias de ventas, convencimiento y comportamiento del consumidor.

#### **✓ Estrategia de buyer persona**

William Lidwell, Kitrina Holden (2010) Dentro del diseño centrado en el usuario y marketing representación de personas que son personajes imaginarios creados para representar los diferentes tipos de usuarios que podrían usar un sitio web, una marca o un producto de manera similar, Una cosa es saber quién es tu cliente ideal, pero otra cosa es conocer cuáles son sus motivaciones, retos, objetivos, circunstancias personales y laborales. Si haces tus buyer personas adecuadamente, podrás tener esta visión detallada de su perfil biográfico, demográfico, circunstancial y psicológico.

Esta herramienta pues te dan las claves a la organización para conocer al cliente ideal su personalidad y comportamiento; que es lo que necesita, que retos tiene cuales redes sociales utiliza y que puede hacer tu empresa para ayudarlo son útiles en considerar metas, deseos y limitaciones de los compradores de la marca y los clientes para ayudarlos a tomar decisiones sobre el producto, y servicio.

Los buyer personas le permitirán a la panadería entender mejor a tus clientes actuales y potenciales, le facilitarán la creación y planificación de contenido relevante, cómo debe comunicarte con ellos, cómo tiene que desarrollar tus productos y qué tipo de servicios debes ofrecer según las necesidades, comportamientos y preocupaciones de los diferentes grupos.

Ilustración 8 Buyer Persona # 1



Nombre Paola Trujillo Plazas

Edad: 20 años

Educación: Universitaria

Estado Civil: Soltera

Condición Laboral: No labora

Ingresos anuales: \$500000

Conducta Online: Conectada todo el tiempo.

## PAOLA TRUJILLO PLAZAS DEL BUYER PERSONA #1

### Identificadores de Conducta

- No tiene nadie a su cargo.
- Le gusta comer todo tipo de dulces.
- Además de ir a clase le gusta salir con los amigos.

### Metas de vida y/o en relación al trabajo

- Terminar su carrera Universitaria.
- Comprarse un auto.
- Especializarse en Derecho Administrativo.

### Antecedentes.

- Estudia en la Universidad de Pamplona.

Sus padres tienen un empresa en su lugar de origen, les ayuda en vacaciones.

### Como podemos ayudarte.

- Me gustan los postres, los dulces, a veces tengo dinero dependiendo de lo que me envían mis padres.
- **Hobbies** Le gusta el baloncesto, caminar y estar en redes, chatiar, ver videos.

Fuente: Elaboración propia 2020.

	<h2>ENRIQUE DEL BUYER PERSONA #2</h2>
<p>Nombre Enrique Caballero</p>	<p><b>Identificadores de Conducta</b></p>
<p>Edad: 45 años</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra según sea necesario.</li><li>• Gusto por la calidad, el confort.</li><li>• Exigente, detallista donde compra.</li></ul>
<p>Educación: Universitaria, magister.</p>	<p><b>Metas de vida y/o en relación al trabajo</b></p>
<p>Estado Civil: Casado</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sus hijos terminen sus carreras.</li><li>• Tener una camioneta mas grande.</li></ul>
<p>Condición Laboral: Docente.</p>	<p><b>Antecedentes.</b></p>
<p>Ingresos anuales: \$2500000</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio en la Universidad Nacional</li><li>• Ex concejal del municipio de Pamplona.</li></ul>
<p>Conducta Online: Reuniones, conferencias, redes.</p>	<p><b>Como podemos ayudarte?</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le gustan lo innovador, de calidad, y comida saludable.</li></ul> <p>Hobbies: Hacer deporte, la culinaria, una buen libro.</p>

FUENTE: Elaboración propia 2020.



Nombre: Marcela Jaimes  
Edad: 28 años  
Educación: Secundaria.  
Estado Civil: En unión libre.  
Condición Laboral: Independiente  
Ingresos anuales: \$300000  
Conducta Online: Frecuente.

### MARCELA DEL BUYER PERSONA #3

#### Identificadores de Conducta

- Le gusta las experiencias.
- Persona alegre, estrovertida, creativa.
- Le gusta viajar en su motocicleta.

#### Metas de vida y/o en relación al trabajo

- Comprarse una Honda 180.
- Terminar la carrera.
- Conocer otros países.

#### Antecedentes:

- Realizado cursos en el SENA
- Comerciante reconocida.

Cómo podemos ayudarte?

Por el trabajo viaja encontrar establecimientos abiertos temprano.

- Hobbies Viajar, dormir, ver películas.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## PLAN DE ACCIÓN PARA BUYES PERSONAS

Tabla 11 Plan de acción Buyer persona

		PALACIO DE LAS TORTAS																																																			
		ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
PUBLICIDAD	Marketing directo.																																																				
	Internet,Web																																																				
	Mobile marketing																																																				
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	Hacer inventario de todo el Contenido y asociarlo al Buyer Persona																																																				
	Hacer marketing de contenido.																																																				
	Posicionamiento en la red.Motores de búsqueda en las palabras "Palacio de tortas"																																																				
EMAIL MARKETING	Envío de promociones.																																																				
	Boletines, invitaciones informativas semanales.																																																				
	Campañas en fechas especiales y cumpleaños de los clientes.																																																				
REDES SOCIALES	Crear Grupo en LinkedIn																																																				
	Testimonios, videos fotos de clientes satisfechos.																																																				
	Actualización de la página diaria.																																																				
Portafolio digital	Línea dePan																																																				
	Línea de tortas y ponques.																																																				
	Línea de dulcería y cafetería.																																																				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2020.

## PLAN DE CONTENIDOS BUYER PERSONAS

Tabla 12 Plan de contenidos Buyer personas

Fecha	Tema	Palabras clave	Buyer Persona	Recorrido del comprador	CTA Asociado
	Tendencias y decorado en chocolatería.	Tendencias, promoción	Paola Trujillo Plazas	Decisión.	Plantilla Plan de Marketing
	Promociones y puntos por compra.				
	Nuevos sabores de postres porque los prefieren.				
	Concursos por cliente fiel, que debo hacer.				
	El boom de los panes de colores.				
	Nuevas tendencias en pastelería y galletería.				
	Pastelería de vanguardia.	Técnicas	Enrique Caballero	Consideración	
	Protocolos de bioseguridad en panaderías y pastelerías.				
	Técnicas en pastelería y panadería que se imponen alrededor del mundo.				
	Harinas orgánicas, la nueva era.				
	Errores comunes en las panaderías				
	Mejores panaderías, que ofrecen, donde ubicarlas en Norte de Santander.	Servicio	Marcela Jaimes	Reconocimiento.	
	Los retos de servicio de las nuevas panaderías.				
	Panaderías después del confinamiento.				
	Conozca los nuevos productos del sector panadero Pamplones.				
	El pan una divertida manera de alimentar a sus hijos.				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2020.

## 4.2 Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas

De acuerdo con el diagnóstico y posterior análisis se propone estrategias y tácticas que se llevaran a cabo a largo plazo sean de inversión y el marketing digital anual.

Tabla 13 Grafico de Gantt Palacio de las tortas.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	AÑO 1												AÑO 2											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Establecer objetivos corporativos medibles.	█																							
	Identificación del rendimiento respecto a los objetivos de negocio, calidad y procesos.		█				█						█												
	Adaptar los procesos al contexto del negocio			█			█																		
Estrategia organizacional	Establece en un punto visible la misión, visión, principios y logos que son de la panadería	█																							
	Estrategias de enfoque es decir establezca alianzas con empresas			█				█																	
Estrategias funcionales	Mejorar el sistema de comunicación interna.	█																							
	Aplicar un programa de capacitación, para fortalecer las competencias del equipo			█	█																				
	Lanzar promociones de ventas, para motivar la fuerza de ventas y empleados.	█					█						█												
Estrategia de producto	Competir en base a diferenciación	█																							
	Apertura de un portafolio de productos y servicios digital .	█																							
	Competir con bajos precios.		█	█																					
	Agregar valor a los productos existentes.																								
	Desarrollo de productos estrellas a menores precios.	█					█						█												
Estrategia de plaza	Competir a través del servicio.	█	█																						
	Distribución y diversificación de la empresa.						█	█																	
	Diversificación concéntrica						█	█																	
Estrategias de promoción.	Publicidad, fuerza de ventas en los desayunos.						█	█																	
	Establecer estrategias de promoción que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado	█			█			█				█													
	Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad						█	█				█	█												
	Establecer estrategias de atracción, cuyo objetivo sea el consumidor.			█																					
	Creatividad en el punto de venta genere comodidad y atracción.	█	█										█	█											
Estrategia desarrollo de mercado	Realizar eventos en la presentación de productos.						█																		
	Uso del internet para nuevos mercados geográficos.	█											█												
Estrategia de servicio	Fortalecer el marketing movil.												█												
	Implementar un programa de servicio al cliente.			█																					
	Capacitación sobre estrategias de ventas, convencimiento y comportamiento del consumidor.	█					█						█												

Fuente: Elaboración propia,2020.

## 5. Establecer métodos de control para el seguimiento del de plan de acción.

Tabla 14 Cuadro de mando Integral Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas

ESTRATEGIA	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			PLAN DE ACCIÓN		
	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	TIEMPO	PROGRAMA
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	Establecer objetivos corporativos, de negocio, de calidad y procesos de forma medible y visible.	KPI, Medidor de desempeño. Misión, Visión, Objetivos, Metas, Comunicación interna.	100%	Gerente General	2 semanas	Programar reuniones con el equipo administrativo de cada una de las sedes en el país.
<b>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b>	Evaluar de forma sistémica la organización.	Indicadores de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión.	99%	Gerente General, Administradora sede Pamplona	2 meses	Programar reunión gerente general y administradora.
<b>ESTRATEGIA FUNCIONAL</b>	Maximizar y administrar los recursos y habilidades de forma más eficiente en cada una de las áreas de la organización.	Indicadores de seguimiento, (medios, recursos, realizaciones), indicadores de evaluación resultados, impacto).	100%	Jefe de producción, Jefe Contable y financiero, Administradora sede Pamplona.	6 meses	Programar auditorías.
<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>	Visibilidad correcta y determinada que ofrece la organización satisfaciendo necesidades.	Indicadores de calidad del producto y servicio, satisfacción del cliente, grado de cobertura del mercado, precio, rendimiento.	100%	Jefe marketing, jefe de ventas, Administradora	Trimestral	Programar reuniones cada semana para la evaluación de estrategias, medición de ventas, y rotación del producto.
<b>ESTRATEGIA DE PLAZA</b>	Lograr mayor cobertura de los productos aumentando alianzas con restaurantes, comidas rápidas.	Indicadores de ventas totales, número de clientes por semana, análisis geográfico, de segmentos.	80%	Gerente general y Administradora.	Mensual.	Programar reuniones para análisis de presupuesto y entorno geográfico.
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</b>	Aumentar las ventas, atención e imagen del producto, servicio y marca.	Indicadores por campaña, porcentaje de participación de clientes, de ventas, impacto, de marketing digital.	100%	Administradora, jefe de Marketing y ventas.	Mensual	Programar reuniones con todo el equipo de ventas.
<b>ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO</b>	Identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.	Participación y medición de porcentaje por producto, por segmentos de los productos y servicios.	98%	Administradora.	Mensual	Programar reuniones con el ente administrativo de la empresa.
<b>ESTRATEGIA DE SERVICIO</b>	Evaluar y mejorar la prestación del servicio.	Nivel de satisfacción, atención y seguimiento de quejas, reclamos, sugerencias y comentarios en redes.	100%	Jefe de ventas, Personal de ventas, Administradora.	Diaria	Reuniones semanales con el equipo de ventas.

Fuente: Elaboración propia,2020.

## 5.4 CONCLUSIONES

- ✓ Se observó y evidenció con la realización de un diagnóstico y entrevista a profundidad a Margarita Figueroa Barón administradora de la panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas mencionó que no se han desarrollado planes de mercadeo, en la actualidad se genera la necesidad de diseñar un plan de mercadeo para aumentar sus ventas, conocer tendencias, análisis del comportamiento del cliente, para establecimiento de estrategias empresariales.
- ✓ Es de vital importancia un plan de marketing estructurado, con objetivos medibles donde la organización en este caso la panadería al ser un sector importante dentro de la ciudad recoja información relevante de la demanda prevista, de la competencia, información más detallada de los productos que maneja y conozca con qué recursos dispone para ejecutar el plan, cómo funciona el público al cual va dirigido el producto y de la competencia actual.
- ✓ De acuerdo con la entrevista realizada a profundidad se concluye toda organización aun tenga solides, y permanencia en el mercado el gerente, el administrador deberá acoplarse a las nuevas tendencias en gustos, preferencias, comportamientos y las redes para abarcar y llegar a mas segmentos del mercado, por ello un plan de marketing será una herramienta infaltable en la planificación estratégica de la empresa.
- ✓ La generación de estrategias empresariales le dará las herramientas que podrá utilizar con eficacia para combatir la competencia y ganar cuota de mercado a través de un acercamiento hacia el cliente con lo cual se creará preferencia por tu marca a través de procesos que se sugieren como el benchmarking para captar la atención del público objetivo.
- ✓ Del trabajo realizado se puede concluir la presente propuesta como la utilización del buyer persona, la implementación de estrategias empresariales, la era móvil, online, le permitirá a la panadería fortalecerse, innovar, tomar decisiones acertadas y eficientes y la utilización de canales rentables controlando obteniendo ventajas frente a la competencia.
- ✓

## 5.5 RECOMENDACIONES

- ✓ Participar en ferias empresariales, concursos en panadería y pastelería, y capacitaciones gastronómicas, para conocer las tendencias alimenticias y los nuevos productos, nuevos proveedores la competencia, permitiendo la innovación permanente de los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.
- ✓ Realizar acercamientos con gremios, por medio de la Cámara de Comercio, que permitan la participación de la compañía en temas de técnicas de producción tanto pastelería. Bizcochería que le den visibilidad de la empresa a nivel nacional.
- ✓ Implementar una estrategia de responsabilidad social, que permita el compromiso de la compañía de forma permanente con la sociedad, la cual también permitirá la visibilidad de la empresa.
- ✓ Diseño de un portafolio de productos, y aplicación móvil para aumentar la visibilidad en redes que trae consigo aumento en ventas y mayor recordación de la marca.
- ✓ Implementar el plan de marketing propuesto en la investigación, que permita la consolidación de la empresa.
- ✓ Se recomienda ejecutar las estrategias planteadas en el plan de mercadeo que están encaminadas en fortalecer el área de promoción y publicidad de la panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas permitiendo su posicionamiento en la región.

## BIBLIOGRAFIA

- Philip Kotler 27 de mayo de 1931, Nacido en Illinois (Chicago), Philip Kotler es uno de los principales expertos del mundo en la práctica estratégica de Marketing, y ha sido elegido como el primer líder en Marketing por "la Asociación Americana de Marketing" (AMA).
- Diego Monferrer es el autor de “Fundamentos del Marketing”. Desde hace once años trabaja como docente e investigador en el área de Comercialización e Investigación de Mercados del departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaime I.
- Fredri David (1999), El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.
- Peter Ferdinand Drucker fue consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna.
- Henri Fayol Le Maire fue un ingeniero de minas francés, ejecutivo de minas, autor y director de minas que desarrolló la teoría clásica de la administración a veces referida como Fayol.
- “Caracterización de la Agroindustria Panificadora”, (1999). SENA Multisectorial Mosquera. Recuperado de [https://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion\\_agroindustria\\_panificadora/](https://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/).
- ALIANZA TEAM. Primer estudio Nacional de Panaderías. El club del Pan. Octubre de 2011. [Citado 18 de julio de 2016] Disponible en [[http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primerestudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia)].
- Maldonado José Ángel, *estrategia empresarial*, su formulación, planeación e implantación. (p 46).
- Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing.

- Corrales, M. (2010). Plan de acción. En Metodologías de Investigación Cualitativa [Investigación-acción] del Portal Investiga.uned.ac.cr. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Ricardo Fernández Valiñas (2007). “Manual para elaborar un plan de mercadotecnia”, Capitulo 9: Planteamiento de objetivos, Primera Edición.
- Cohen, William, (2009) Formularios, Estrategia y Técnica”, El Plan de Marketing: Procedimiento 2º Edición, España: Editorial Deusto, (Pág. 115).
- Enfoque de Toma de Decisiones: (Walter, Boyd, Mullins, Larreche, editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición).
- M, R. G. (2005). *Desarrollo organizacional*. México: Mc. Graw-Hill.
- Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, Octava Edición, (Pág. 104).
- Jerome McCarthy y Perreault William, Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, (pp. 47), Tomo 1, 11a. Edición, Mc Graw Hill
- (Keegan, 2000,65), Dicho intercambio comercial es promovido por el contexto económico internacional, que lo promueve, propicia el acercamiento económico y la interdependencia de las naciones, como elementos esenciales del nuevo orden mundial. Y es que, con la aparición de la economía mundial, las empresas y países que lo reconocen, tienen la mayor posibilidad de éxito  
<https://www.redalyc.org/pdf/309/30910105.pdf>
- Declara Nevado (2006, p. 21) la importancia de la productividad de una empresa va ligada con su rentabilidad, binomio que se logra a través de la consecución de la máxima calidad.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810/9526>.
- Según Kohli y Jaworski (1990), definieron la orientación al mercado como la generación de la información del mercado, la diseminación de dicha información a través de los departamentos y la respuesta a la misma,  
<https://core.ac.uk/download/pdf/7150563.pdf>
- Narver y Slater (1990), Narver y Slater (1990) asimismo, la definieron como la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos

necesarios para la provisión de un valor superior para los compradores, <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>

- Pride y Ferrel, (1997), posteriormente, se observa que el problema no residía simplemente en producir, sino en derrotar a la competencia y conquistar clientes. Esta es una época en que las compañías se centran en las ventas, a causa de una competencia cada día más intensa, <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>.
- Howard (1993), Howard (1993) como resultado, la economía de los países va directamente relacionada con la actividad empresarial, <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- McCarthy y Perreault, (2001). La mercadotecnia o marketing está presente en casi todos los aspectos de la vida diaria. En todo momento somos consumidores o proveedores de productos [file:///C:/Users/Alejandra/Downloads/Dialnet-elMarketingYSuOrigenALaOrientacionSocial-6067049%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Alejandra/Downloads/Dialnet-elMarketingYSuOrigenALaOrientacionSocial-6067049%20(2).pdf)
- Según Monferrer (2013) marketing es una actividad esencial que las empresas deben ejercer más aún en el ambiente que interactúa con ella. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Díaz (2005) establece que el análisis FODA es una herramienta para trabajar en miras a la planeación integral de la empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Stanton (2007) indica que el análisis situacional es una investigación profunda que sirve para refinar el problema indagatorio, <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Kotler (2007) menciona que una empresa tiene que vigilar las fuerzas clave del micro-entorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores importantes del micro-entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/download/2382/4173?inline=1>

- Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Jaworski (1990) la orientación al mercado es la capacidad que tiene una empresa para recoger, y diseminar dentro de la organización información del mercado y la capacidad de la misma de dar respuesta a esa información recogida del mercado. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454004.pdf>
  - Drucker (2002) afirma que los objetivos de marketing tienen que estar relacionados con productos actuales, abandono de productos, nuevos productos, nuevos mercados, distribución. <https://core.ac.uk/download/pdf/11055367.pdf>
  - Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) que definen la estrategia como la capacidad de determinar de manera conjunta los objetivos establecidos por parte de la empresa, [https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-Y-ORIGEN\\_a76.html](https://www.blogventurecapital.com/ESTRATEGIA-EMPRESARIAL-CONCEPTO-Y-ORIGEN_a76.html)
  - Los planes de acción según Suarez (2002), son documentos debidamente estructurados que forman parte del planteamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que por medio de ellos es que se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-estefhany-silva.pdf>
  - MUÑIZ, Rafael, (2001) manifiesta que: “El plan de marketing es la herramienta básica de gestión, que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1505/1/T-UTC-1372.pdf>
  - *K. J. Halten* (1987): «Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización, <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- Según Barroso Espinal (2004), desde el origen del marketing, se ha reconocido el papel fundamental ejercido por el consumidor en la sociedad,[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1. Bosquejo de entrevista a la señora Margarita Figueroa Barón administradora de la Panadería y Bizcochería el Palacio de Tortas.

<b>DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO EN LA PANADERÍA Y BIZCOCHERÍA EL PALACIO DE LAS TORTAS EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN:</b> MARGARITA FIGUEROA BARÓN	
Administradora de la Panadería y Pastelería el Palacio de las Tortas, inscrita en la Cámara de Comercio de Pamplona, presente por más de 15 años en la ciudad.	
<b>ENTIDAD:</b> Panadería Palacio de las Tortas.	<b>CARGO:</b> Administradora.
<b>FECHA:</b> 19 de noviembre de 2020.	
20 de noviembre de 2020.	
21 de noviembre de 2020	
<b>HORA:</b> 9pm	
<b>ESCENARIO:</b> Pamplona, Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.	

OBJETIVOS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTA
<b>Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería Bizcochería el Palacio de las Tortas, en</b>	✓ Diagnóstico, Situacional.	Buenas noches Señora: Margarita Figueroa Barón. Administradora de la sede Pamplona.  1. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa? 2. ¿Cuál segmento de mercado manejan? 3. ¿Considera que la población flotante y de la provincia son clientes potenciales en las ventas para la panadería? 4. ¿Como es la estructura organizacional de la empresa, aspectos positivos, y negativos?

<p><b>Pamplona, Norte de Santander.</b></p>	<p>5. ¿Cómo es el sistema de comunicación de la empresa, que medios usan, que tan efectivo es?</p> <p>6. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Cómo lo ha hecho?</p> <p>7. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente, ¿manejo de reclamos?</p> <p>8. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc?</p> <p>9. ¿Cuenta la panadería con página web? Nombre de la página.</p> <p>10. ¿La panadería hace uso de las redes sociales? ¿Y de qué forma?</p> <p>11. Los precios se fijan según</p> <p><input checked="" type="radio"/> El costo de producto, servicio más margen de utilidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Los precios de la competencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Un objetivo de venta.</p> <p><input type="checkbox"/> Un objetivo de utilidad</p> <p>¿Otro <input type="checkbox"/>Cuál?</p> <p>12. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?</p> <p>13. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones por escrito, conocida, y acatada por toda la organización?</p> <p>14. ¿Hay departamentalización dentro de la panadería?</p> <p>15. ¿Tiene el gerente general de la empresa familiares laborando en la empresa?.</p>
---	---

		<p>16. ¿La existencia de productos sustitutos del pan influye en las ventas de la panadería?</p> <p>17. ¿Ha recurrido algún tipo de préstamo bancario? ¿Tuvo dificultad al adquirirlo?</p> <p>18. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa, de qué forma los beneficia?</p> <p>19. ¿Han establecido alianzas con otras empresas? ¿Cuáles?</p> <p>20. ¿Qué elementos externos considera que pueden perjudicar la Panadería?</p> <p>21. ¿Han cambiado los gustos o las necesidades de sus clientes?</p> <p>22. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar su servicio? Equipos, maquinaria.</p> <p>23. ¿Cuál ha sido evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo?</p> <p>24. ¿En qué eventos, ferias locales, nacionales del sector panaderías ha participado a la empresa y por qué?</p> <p>25. ¿En casos de apagones en la ciudad, cuentan con planta eléctrica?</p> <p>26. ¿Cómo ha posicionado su marca?</p> <p>27. ¿Tiene buzón de sugerencias?</p> <p>28. ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años?</p> <p>29. ¿De qué forma se prepara para las fechas especiales, como se programa?</p> <p>30. ¿Estaría dispuesto en invertir en seminarios, charlas, equipos, tecnología?</p> <p>31. ¿Qué tanto es el sentido de pertenencia y conocimiento que posee sus empleados?</p> <p>32. ¿Considera importante elaborar un manual de políticas de la empresa?</p> <p>33. ¿Ha pensado en expandirse o crear sucursales dentro de Pamplona y la provincia?</p> <p>34. ¿Cuáles áreas presentan deficiencias en la empresa?</p>
--	--	--

<p><b>Definir objetivos de marketing para la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p> <p><b>3. Proponer estrategias empresariales a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<p>Objetivos de marketing.</p> <p>Estrategias Empresariales</p>	<p>35. ¿Qué tan eficientes son las metas a corto, mediano o largo plazo, ¿cuál de estas implementaría a la panadería?</p> <p>36. ¿Estaría dispuesta a evaluar y medir el comportamiento del personal?</p> <p>37. ¿Cuáles son las metas para dentro de los próximos años?</p> <p>38. ¿Establecería normas y procedimientos para el control de personal, ventas?</p> <p>39. ¿Qué medidas correctivas maneja la empresa?</p> <p>40. ¿Manejan cronogramas, producción de años anteriores para fechas especiales?</p> <p>41. ¿Manejan alguna política de responsabilidad social?</p> <p><b>TALENTO HUMANO</b></p> <p>1. ¿Contrata personal del mismo núcleo familiar?</p> <p>2. ¿Cómo es la forma de contratación de personal?</p> <p>3. ¿Edad promedio laboral promedio de la empresa?</p> <p>4. ¿Con qué talento humano cuenta la empresa?, ¿Cuál es su nivel de capacitación, y su experiencia?</p> <p>5. ¿Cómo se mide la productividad del talento humano en la empresa?</p> <p>6. ¿Qué tan capacitados se encuentra su personal en ventas?</p> <p>7. ¿Los empleados tienen oportunidades de crecimiento?</p> <p>8. ¿Qué tipo de incentivos tiene sus empleados?</p> <p>9. ¿Qué horario maneja sus empleados?</p> <p><b>PROVEEDORES</b></p> <p>1. ¿Cuáles son los problemas más comunes encontrados en la consecución de las materias primas?</p>
---	---	---

<p><b>Diseñar un plan de acción a la Panadería y Bizcochería el Palacio de las Tortas.</b></p>	<p>✓ Plan de acción</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ¿Qué criterios tiene en cuenta para la selección de proveedores de materias primas?</li> <li>3. ¿Qué productos maneja la panadería?</li> <li>4. ¿Cuántos y cómo es la relación con proveedores?</li> <li>5. ¿Cómo es el proceso para la entrega de insumos, materias primas por parte de proveedores?</li> <li>6. ¿Cómo está distribuida su cartera de clientes?</li> <li>7. ¿Como manejan el tema de devoluciones, productos maltratados o vencidos con el proveedor?</li> <li>8. ¿Qué tipo de incentivos le realizan los proveedores por ser cliente durante el año?</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿A qué tipos de clientes está dirigida su actividad económica?</li> <li>2. ¿Cuáles son sus clientes potenciales?</li> <li>3. ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes, de que forman lo evalúan o evidencian?</li> <li>4. ¿Cuál es el valor agregado de sus productos para sus clientes?</li> <li>5. ¿Cuentan con base de datos para sus clientes?</li> <li>6. ¿Qué imagen tienen los clientes de su panadería en cuanto a la competencia?</li> <li>7. ¿Cuáles son las características de sus clientes?</li> <li>8. ¿Se les da seguimiento a las recomendaciones o necesidades a los clientes, de qué forma?</li> <li>9. ¿Se realizan descuentos especiales para clientes frecuentes?</li> <li>10. ¿La panadería está preparada para las nuevas tendencias de mercado, como son cambios en los gustos, técnicas de pastelería, ¿Cómo los dan a conocer a los clientes?</li> <li>11. ¿Cuál es la propuesta única de valor para sus clientes?</li> </ol>
--	-------------------------	--

		<p>12. ¿Hay algún tipo de reconocimiento e incentivo a los empleados? De qué forma.</p> <p>13. ¿Los empleados se les realiza actividades lúdicas o pausas activas?</p> <p>14. ¿Cuánto tiempo está una vendedora, un pastelero, un panadero laborando?</p> <p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <p>1 ¿Qué tipos de líneas de producto manejan?</p> <p>2. ¿Qué productos lanzan al mercado durante las épocas especiales del año?</p> <p>3. ¿Cuáles son los nuevos productos o servicios que han creado y que el mercado necesita?</p> <p>4. ¿En qué áreas de productos y servicios ha puesto más énfasis? ¿De qué forma?</p> <p>5. ¿Qué servicios presta la panadería? Describa estos servicios.?</p> <p>6. ¿Por qué la falta de innovación en los productos es un problema?</p> <p>7. ¿Cómo encuentran los productos y servicios los clientes?</p> <p>8. ¿Qué tipo de empaque utiliza?</p> <p><b>PRECIOS</b></p> <p>1. ¿Los precios que manejan los hace ser competitivos ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Cuándo no hay rotación o temporadas bajas como manejan las estrategias de precios?</p> <p><b>MARKETING</b></p> <p>1. ¿Qué promociones realiza según las fechas especiales?</p> <p>2. ¿Ha realizado algún estudio y evaluado el mercado para el lanzamiento de nuevos productos y servicios?</p> <p>3. ¿Qué tipo de publicidad maneja, frecuencia?</p>
--	--	---

		<p>4. ¿Qué medios o canales utilizan para darse a conocer?</p> <p>5. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que utiliza para dar a conocer sus productos y servicios?</p> <p>6. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que se enfrenta la panadería en relación con el marketing?</p> <p>7. ¿Con que recursos cuenta para la promoción de sus productos y servicios?</p> <p>8. ¿Cuál es el enfoque comercial que maneja la panadería?</p> <p>9. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso o el siguiente?</p> <p>10. ¿Qué tipo de estrategia de precio, publicidad, de producto, operativa, financiera utiliza?</p> <p>11. ¿De qué manera premia a uso seguidores?</p> <p><b>COMPETITIVIDAD</b></p> <p>1.¿Qué opina sobre la competencia al ser Pamplona ciudad de gran cantidad de panaderías?</p> <p>2. ¿Cómo afecta la competencia a la panadería?</p> <p>3. ¿Cuál empresa(s) considera son fuerte competencia?</p> <p>4. ¿Qué opina sobre la entrada de nuevos competidores con precios más bajos en el sector de panaderías en la ciudad?</p> <p>5. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2020.