

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA  
PANJI SWISS BAKERY

ANDREA GIRALDO OSORIO  
LUZ ELENA OCHOA PÉREZ  
ANGÉLICA MARÍA SALAS CHICA

UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA PEREIRA  
2017

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA  
PANJI SWISS BAKERY

ANDREA GIRALDO OSORIO  
LUZ ELENA OCHOA PÉREZ  
ANGÉLICA MARÍA SALAS CHICA

Trabajo de investigación presentado para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA PEREIRA  
2017

## DEDICATORIA

*Los resultados de este proyecto están dedicados a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de su culminación.*

*A nuestras familias, personal de Panji, docente, asesor y miembros de la Universidad Libre que nos brindaron apoyo y colaboración.*

## AGRADECIMIENTOS

*Este trabajo es el resultado del esfuerzo conjunto de quienes formamos el grupo de trabajo, de nuestros profesores, quienes nos ofrecieron su conocimiento y experiencia, del compromiso y apoyo recibido por parte del equipo de trabajo de Panji Swiss Bakery y finalmente gracias a la Universidad, que nos abrió las puertas para seguir creciendo y formándonos académicamente.*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
LISTA DE TABLAS .....	9
LISTA DE GRÁFICAS.....	11
LISTA DE FIGURAS .....	12
LISTA DE ANEXOS .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
MARCO TEÓRICO.....	15
Marketing.....	17
Planeación estratégica .....	17
Objetivos .....	18
General.....	18
Específicos .....	18
DISEÑO METODOLÓGICO .....	19
Tipo de investigación .....	19
Método de investigación .....	19
Información secundaria .....	19
Información primaria .....	20
Población y muestra .....	20
<i>Población</i> .....	20
<i>Muestra</i> .....	20
justificación .....	22
1. Plataforma corporativa de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery ...	24
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	24
1.2 IMAGEN CORPORATIVA .....	26
1.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	28

1.3.1 Misión .....	28
1.3.2 Visión .....	29
1.3.3 Objetivos Estratégicos .....	29
1.3.4 Objetivos de Mejora .....	29
1.4 DIAGNÓSTICO INTERNO .....	30
1.4.1 Capacidad directiva .....	30
1.4.2 Capacidad competitiva.....	40
1.4.3 Capacidad financiera .....	46
1.4.4 Capacidad tecnológica.....	49
1.4.5 Capacidad de talento humano .....	55
2. MEZCLA DE MERCADO DE LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY .....	62
2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.....	62
2.1.1 Factores económicos.....	64
2.1.2 Factores políticos.....	65
2.1.3 Factores sociales .....	66
2.1.4 Factores tecnológicos .....	67
2.1.5 Factores geográficos .....	68
2.1.6 Factores competitivos .....	69
2.2 MEZCLA DE MERCADO.....	70
2.2.1 Producto .....	70
2.2.2 Precio.....	72
2.2.3 Canal de distribución (place) .....	77
2.2.4 Comunicación (promotion).....	79
2.3 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	83
2.3.1 Caracterización de los clientes .....	83
2.3.2 Criterios de compra de productos de panadería especializada .....	86

2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	87
2.4.1 Atributos diferenciadores de una panadería especializada.....	88
2.4.2 Reconocimiento de panaderías especializadas .....	89
2.4.3 Panadería Especializada Tente .....	91
2.4.4 Panadería Especializada La Puerta del Horno .....	93
2.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER .....	94
2.5.1 Amenazas de nuevos competidores .....	94
2.5.2 Intensidad de la rivalidad .....	95
2.5.3 Productos sustitutos.....	97
2.5.4 Poder de negociación de los clientes .....	97
2.5.5 Poder de negociación de proveedores .....	98
2.6 ANÁLISIS DOFA .....	98
3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY.....	103
3.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	103
3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	104
3.3 PRODUCTO.....	104
3.3.1 Objetivo 1.....	104
3.3.1.1 Estrategia FO .....	104
3.3.1.2 Estrategia DO.....	105
3.4 PRECIO.....	106
3.4.1 Objetivo 1.....	106
3.4.1.1 Estrategias DA .....	106
3.5 PLAZA.....	106
3.5.1 Objetivo 1.....	106
3.5.1.1 Estrategia FO .....	107

3.5.1.2 Estrategia FA.....	107
3.6 PROMOCIÓN.....	108
3.6.1 Objetivo 1.....	108
3.6.1.1 Estrategia FA.....	108
3.6.1.2 Estrategia DO.....	109
3.7 MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO.....	111
3.8 TABLA GENERAL DE PRESUPUESTO.....	115
3.9 DIAGRAMA DE GANTT.....	117
4. CONCLUSIONES.....	119
5. RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	127



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Elementos evaluados en la misión.....	32
Tabla 2. Elementos evaluados en la visión .....	33
Tabla 3. Diagnóstico interno PCI. Capacidad directiva .....	39
Tabla 4. Diagnóstico interno PCI. Capacidad competitiva .....	45
Tabla 5. Diagnóstico interno PCI. Capacidad financiera .....	48
Tabla 6. Tecnología de Panji .....	49
Tabla 7. Diagnóstico interno PCI. Capacidad tecnológica .....	54
Tabla 8. Perfil y funciones Administrador.....	56
Tabla 9. Perfil y funciones Ayudante Administradora.....	56
Tabla 10. Perfil y funciones Auxiliar .....	57
Tabla 11. Diagnóstico interno PCI. Capacidad de talento humano.....	59
Tabla 12. Diagnóstico interno PCI Panji .....	60
Tabla 13. Diagnóstico externo POAM. Factores económicos .....	65
Tabla 14. Diagnóstico externo POAM. Factores políticos.....	66
Tabla 15. Diagnóstico externo POAM. Factores sociales .....	67
Tabla 16. Diagnóstico externo POAM. Factores tecnológicos .....	68
Tabla 17. Diagnóstico externo POAM. Factores geográficos .....	69
Tabla 18. Diagnóstico externo POAM. Factores económicos.....	70
Tabla 19. Consumo y frecuencia de productos de panadería especializada .....	71
Tabla 20. Rango de precios por producto.....	73
Tabla 21. Porcentaje rango de precios .....	73
Tabla 22. Precio de productos .....	76
Tabla 23. Preferencia para adquirir y consumir los productos .....	78
Tabla 24. Medio por el cual conoció la panadería especializada.....	80
Tabla 25. Medio de comunicación de preferencia.....	82
Tabla 26. Género .....	83
Tabla 27. Estrato socioeconómico .....	84

Tabla 28. Nivel educativo.....	85
Tabla 29. Calificación de factores influyentes en la compra .....	86
Tabla 30. Atributos diferenciadores .....	88
Tabla 31. Reconocimiento de panaderías especializadas .....	90
Tabla 32. DOFA.....	98
Tabla 33. Matriz de impactos DOFA ponderada.....	100
Tabla 34. Análisis DOFA ponderado.....	102
Tabla 35. Tácticas estrategia FO - Producto .....	105
Tabla 36. Tácticas estrategia DO - Producto .....	105
Tabla 37. Tácticas estrategia DA - Precio.....	106
Tabla 38. Tácticas estrategia FO - Plaza.....	107
Tabla 39. Tácticas estrategia FA - Plaza .....	108
Tabla 40. Tácticas estrategia FA – Promoción .....	109
Tabla 41. Tácticas estrategia DO – Promoción .....	110
Tabla 42. Matriz de plan estratégico .....	111
Tabla 43. Tabla general de presupuesto .....	115
Tabla 44. Diagrama de Gantt.....	117

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Consumo y frecuencia de productos de panadería especializada ....	72
Gráfica 2. Preferencia para adquirir y consumir los productos .....	78
Gráfica 3. Medio por el cual conoció la panadería especializada .....	81
Gráfica 4. Medio de comunicación de preferencia .....	82
Gráfica 5. Género .....	83
Gráfica 6. Estrato socio cómico .....	84
Gráfica 7. Nivel educativo .....	85
Gráfica 8. Factores que influyen en la decisión de compra .....	87
Gráfica 9. Atributos diferenciadores .....	88
Gráfica 10. Reconocimiento de panaderías especializadas .....	90

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Panadería Panji Swiss Bakery .....	24
Figura 2. Logo Panadería Panji .....	26
Figura 3. Árbol Panji .....	27
Figura 4. Organigrama Panji .....	35
Figura 5. Distribución interior Panji .....	51
Figura 6. Distribución exterior Panji .....	52

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta.....	127
Anexo 2. Carta Panji.....	130

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación 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.

## MARCO TEÓRICO

La primera visión que se aborda son las teorías planteadas por PORTER,<sup>1</sup> partiendo del análisis de las fuerzas competitivas de la empresa, las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector, iniciando con la amenaza de nuevos aspirantes, con la cual se analiza la entrada potencial de empresas al sector con similares características identificando la intensidad de la competencia, dada la facilidad para ingresar a la industria; la segunda fuerza, el poder de negociación de los compradores, donde se analiza el poder que tienen los consumidores para establecer condiciones y obtener buenos precios; la tercera fuerza, la amenaza de productos o servicios sustitutos, donde se analiza el ingreso potencial de empresas que ofrecen productos alternativos a los comercializados por la empresa; la cuarta fuerza, el poder de negociación de los proveedores donde se analiza hasta donde los proveedores pueden cambiar las condiciones y aumentar los precios; la última fuerza, la rivalidad entre los competidores existentes, donde se analiza la rivalidad entre empresas que compiten directamente en la misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La comprensión de las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

PORTER<sup>2</sup> también plantea tres estrategias genéricas para hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia, consiguiendo un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía y logrando un mejor desempeño que los contrincantes de la industria, estas son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración (segmentación o especialización). Las dos primeras buscan la

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael. *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto, 2009. P. 35

<sup>2</sup> PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. s.l. : Grupo Editorial Patria, 2009. P. 52

ventaja general en su sector, la tercera, tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

La segunda visión bosqueja los conceptos y teorías de KLOTER & ARMSTRONG<sup>3</sup>, quienes definen el marketing, los requerimientos para el desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing, desde el precio, producto, plaza y promoción.

La tercera visión, está enfocada de acuerdo a MUNERA & RODRIGUEZ,<sup>4</sup> se abordarán las propuestas de los elementos para la elaboración de un plan estratégico, como son misión, visión, análisis el entorno y del mercado, análisis interno y objetivo.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>5</sup> en el entorno competitivo y el análisis DOFA, son de importancia para el desarrollo de este proyecto, el primero, permite valorar los objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia de la empresa, determinando las consecuencias en el largo plazo y las posibilidades de ingreso a un nuevo mercado; el análisis DOFA representa una metodología de estudio de la situación competitiva de la empresa determinando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el objetivo de establecer las ventajas competitivas e identificar las debilidades que tiene la compañía para mejorarlas y la amenazas del entorno para establecer estrategias que permitan mitigarlas. Las definiciones sobre marketing, los requerimientos para el desarrollo de la estrategia y la mezcla de marketing, son necesarias para la elaboración del plan de marketing, complementando con los elementos y conceptos para la elaboración de un plan estratégico.

---

<sup>3</sup> KOTLER. Op. Cit.

<sup>4</sup> MUNERA, Op. Cit.

<sup>5</sup> PORTER, Michael. *Ser Competitivo*. Op. cit. P. 35



Los aspectos planteados en estas tres visiones, tienen una relación necesaria, que permiten superar el problema planteado y lograr los objetivos del proyecto.

## **Marketing**

KOTLER y ARMSTRONG<sup>6</sup>, dan una definición sencilla de Marketing como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad, la meta doble del marketing es obtener nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. Los mismos autores también definen el Marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.<sup>7</sup> Los autores proponen una teoría acerca del entorno de marketing, el desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing, las cuales se desarrollarán en la investigación.

## **Planeación estratégica**

Desde la teoría de MUNERA y RODRIGUEZ<sup>8</sup> se abordan las propuestas de los elementos y conceptos para un plan estratégico, la misión, la visión, el análisis el entorno y del mercado, el análisis interno, los objetivos.

La misión, definida como el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa; la visión trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos, es la imagen deseada de la empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing* . México: Pearson educación, 2008. Pág 4

<sup>7</sup> *Ibíd.* P 5

<sup>8</sup> MUNERA A., José Luis y RODRIGUEZ E., Ana Isabel. *Estrategias de Marketing* . Madrid: ESIC Editorial, 2012.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

El análisis del entorno y del mercado es el conjunto de amenazas y oportunidades que están afectando a la empresa y las que tendrán una repercusión en el futuro. Debe contemplar información sobre las tendencias del mercado, el comportamiento del comprador y del consumidor, la competencia, la estructura de la distribución, los proveedores. Por su parte, el análisis interno evalúa los recursos y capacidades de los procesos y las funciones, determina las variables de fortalezas y debilidades de la empresa y del área de marketing.<sup>10</sup>

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar un plan estratégico de marketing para la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, ubicada en la ciudad de Pereira, Risaralda.

### **Específicos**

- Identificar la plataforma corporativa de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.
- Describir la mezcla de mercado en la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.
- Elaborar un plan estratégico de marketing para Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.

---

<sup>10</sup> Ibíd.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo de investigación**

La investigación descriptiva, de acuerdo a SALKIND, citado en BERNAL,<sup>11</sup> es aquella en la que reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio, basada principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

A partir de la investigación descriptiva, además de caracterizar, se plantean diseños, modelos, prototipos, guías, entre otros.<sup>12</sup>

### **Método de investigación**

El método es de análisis y síntesis, donde se observan situaciones ya existentes; se recolecta información y se observa el comportamiento de la variable sin realizar manipulación de los datos.

### **Información secundaria**

Documentos de la panificadora, estudios del sector panificador, informe coyuntural y revistas especializadas.

---

<sup>11</sup> BERNAL, C. Metodología de la Investigación . Bogotá : Pearson, 2010. P. 113

<sup>12</sup> *Ibíd.* P. 113

## Información primaria

Aplicación de una encuesta a clientes actuales y potenciales (Anexo A), entrevista a proveedores y a un experto en el sector, instrumentos diseñados para lograr el alcance de los objetivos planteados en la investigación.

Dada la dificultad de entrevistar a los competidores por la renuencia de estos para brindar información, se realizará una entrevista a un experto en el sector de panaderías especializadas.

## Población y muestra

### *Población*

**Clientes potenciales:** Personas que viven o circulan en zonas aledañas a la ubicación de la panadería, que representan una población infinita en términos estadísticos.

### *Muestra*

Para establecer el diseño muestral en población infinita, se utiliza la siguiente fórmula<sup>13</sup>:

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

---

<sup>13</sup> INDEMER. Investigación de Mercados. [En línea] Indimer, sf. [Citado el: 3 de Diciembre de 2016.] <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calculen-su-muestra-gratuitamente.html>.

Donde:

n: tamaño muestral

z: nivel de confianza

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar

e: error que se prevé cometer

### **Tamaño de la muestra**

Para el caso se estima un margen de error de 5% y un porcentaje de coeficiente de confianza del 1,96, correspondiente al 95%.

n: tamaño muestral

z: 1,96

p: 0.5

e: 0,05

$$n: \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{0,05^2} : 384$$

De acuerdo al diseño muestral con un margen de error del 5% y un porcentaje de coeficiente de confianza del 95% se aplicarán 384 encuestas (Anexo A) a los clientes actuales y potenciales de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.

## JUSTIFICACIÓN

...El sector panificador colombiano cuenta con diferentes tipos de empresas y negocios: las industriales, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, que están constituidas en microempresas y famiempresas<sup>14</sup>.

Panji Swiss Bakery es una empresa familiar, con dos años en el mercado, la cual requiere un plan de marketing que le permita lograr las metas de consolidación, fortalecimiento, crecimiento y expansión empresarial.

En la actualidad la empresa es generadora de cinco empleos, en la medida que alcance posicionamiento en el mercado, logrará crecer y dar apertura a otros puntos de ventas, creando más empleos estables.

La empresa Panji Swiss Bakery dedica sus actividades a ofrecer productos alimenticios especializados que generen diferenciación por su alta calidad, satisfacción a los clientes y excelente servicio. Panji es un lugar especialmente encantador, romántico, de negocios, familiar, cultural, de diseño y con estilo, en el cual todo está hecho con amor y donde priman los pequeños detalles.

Para que la empresa logre posicionamiento y crecimiento en el mercado, es necesario implementar acciones y estrategias propias que estén acordes a las características del territorio y que a la vez permitan contrarrestar y enfrentar la competencia, por lo tanto, para los dueños de Panji Swiss Bakery es importante el diseño de una estrategia de Marketing, que esta direccionada a las características

---

<sup>14</sup> DINERO. *Panadería y pastelería, otro oficio en potencia*. [En línea] 2015. Disponible en <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>> [Citado el: el 2 de Noviembre de 2016.].

de la empresa, del territorio donde se ubica y al perfil de clientes de los productos de panadería especializada.

# 1. PLATAFORMA CORPORATIVA DE LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY

## 1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Figura 1. Panadería Panji Swiss Bakery



Fuente: Fotografía tomada por las autoras

Panji Swiss Bakery es una panadería artesanal, que dio apertura al público el 11 de Junio de 2014, ubicada en la ciudad de Pereira, nace del deseo y el sueño de una familia de tener un negocio propio, en el cual se generara empleo para los miembros de la misma familia y se ofreciera a los pereiranos un lugar acogedor, con un ambiente sano, tranquilo, amigable, cultural, además con un espacio para realizar reuniones laborales, estudiantiles, de pareja, de amigos o de familia, mientras se disfruta de productos deliciosos y diferentes. Sumado a lo anterior, se pensó y materializó la idea de tener en la panadería libros actuales y revistas, los cuales son dispuestos para los clientes mientras disfrutan su estadía en el lugar.



Desde sus inicios, la panadería se encuentra ubicada en un sector privilegiado de la ciudad de Pereira, específicamente en el barrio Álamos, edificio Álamos de la Rioja, este lugar fue seleccionado después de visitar un gran número de locales en la ciudad de Pereira y a partir de la observación del flujo de personas que transitan por los diferentes lugares que se visitaron.

La microlocalización de la empresa se dio valorando aspectos como ubicación, flujo de personas, negocios aledaños, posibilidad de parqueadero para los clientes, ambiente tranquilo y espacio.

Una vez adecuadas las instalaciones de Panji, se dio apertura inicial, el sábado 7 de Junio de 2014, día en el cual se invitó únicamente a familiares y amigos, con la idea de recibir opiniones de ellos y experimentar lo que sería la atención en el lugar, dado que la familia no había tenido un negocio de alimentos. Finalmente, después de ajustar algunos detalles, abre las puertas al público el día miércoles 11 de junio de 2014.

El modelo de negocio, es una panadería especializada, en la cual se manejan productos importados desde Suiza de forma ultracongelada, esta idea nace producto de la visita a Bogotá de uno de miembros de la familia, donde tuvo la oportunidad de conocer esta especialidad, una vez la propuso al resto de familia, les pareció una idea novedosa y pensaron que sería una buena oportunidad el hecho de ser pioneros en el negocio de panaderías artesanales en la ciudad de Pereira.

La familia está conformada por el padre, de profesión economista, y cinco hermanas con diferentes profesiones, dos de ellas Ingenieras Industriales, una Abogada, una Administradora de Negocios y una Especialista en Mercadeo.

El nombre Panji, surge de una lluvia de ideas de parte de los integrantes de la familia, para lo cual se realizó una reunión, donde cada uno propuso nombres y se fueron descartando por votación, quedando Panji, propuesto por el padre, el cual gustó por ser corto, lindo y de fácil recordación, en el siguiente punto se ampliará el significado del nombre.

El negocio inició con tres personas, el padre de la familia, una de sus hijas y una ayudante para la cocina, quienes actualmente siguen laborando en la empresa. Al iniciar se manejaba un horario de lunes a sábado de 7 am a 8 pm, con el tiempo se presentó la necesidad por petición de los clientes de abrir los días domingos, al empezar con esta idea se hizo necesario contratar otras 2 personas para cubrir este nuevo horario y poder dar descanso a quienes trabajan en semana, aumentando así el horario y el número de personas que trabajan en Panji.

## 1.2 IMAGEN CORPORATIVA

Figura 2. Logo Panadería Panji



Fuente: Panadería Panji

Panji, es el nombre de un árbol, comúnmente conocido como Árbol del paraíso, Olivo de Bohemia, Olivo del Paraíso, Panjil ó Panji. Algunas de sus características son las siguientes:<sup>15</sup>

Origen: Asia Central y Suroccidental, llegando a la región mediterránea.

Altura de 7-8 m. Diámetro 5 m. Forma redondeada.

Árbol espinoso con hojas color gris plateado.

Flores pequeñas, amarillas y perfumadas al final de la primavera, seguidas de bayas plateadas.

Crece muy rápido.

Muy utilizado en jardinería por su bello follaje y su aroma.

Agradece estar a pleno sol, donde destaque su coloración.

Figura 3. Árbol Panji



Fuente: INFOJARDÍN

---

<sup>15</sup> INFOJARDÍN . Árbol del paraíso, Olivo de Bohemia, Olivo del Paraíso, Panjil, Panji. [En línea] [Citado el: 19 de Febrero de 2017.] <http://fichas.infojardin.com/arboles/eleagnus-angustifolia-arbol-del-paraiso.htm>.

Como estrategia de la imagen corporativa se tienen establecidos los uniformes y colores institucionales, el uniforme es una camiseta de color blanco, cumpliendo con el requisito de la Secretaría de Salud, tiene bordado el logo de la empresa en color rojo, color institucional que se seleccionó por la bandera de Suiza, país del cual se importan los productos.

El logo de la empresa fue diseñado desde hace tres años por dos profesionales, uno en mercadeo y publicidad y otro en diseño gráfico, quienes aportaron el esbozo del mismo, consistente en el nombre enmarcado en flores y mariposas, el modelo fue aprobado por los dueños de la empresa, no responde a ninguna filosofía, es un modelo de los profesionales que tuvo aceptación por parte de la empresa.

### **1.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

#### **1.3.1 Misión**

Generar satisfacción a los clientes a través de un excelente servicio y productos diferenciados por su alta calidad.

Análisis: la Misión de Panji evidencia una orientación a la satisfacción del cliente, desde la excelencia integral del servicio y el producto, aspectos que son susceptibles de ser caracterizados a través de un plan de marketing. Así mismo, se indica de manera explícita la estrategia genérica de diferenciación, que marca la pauta, como criterio para la toma racional de decisiones.

### **1.3.2 Visión**

En el 2019, Panji Swiss Bakery abrirá un nuevo punto de venta en la ciudad, logrando abarcar un nuevo segmento de mercado.

Análisis: Panji plantea dar apertura a un nuevo punto de venta, el plan de marketing permite evaluar cuáles son las estrategias para llegar a un nuevo mercado; conocer qué buscan los clientes, que influye en la decisión de compra, y de esta manera establecer un plan claro para la meta que visiona la empresa.

### **1.3.3 Objetivos Estratégicos**

Aumentar los niveles de ventas e ingresos en un 20% el próximo año.

Abarcar un nuevo segmento de mercado.

Mejorar la satisfacción y confianza de los clientes actuales.

Alcanzar el liderazgo en calidad del producto y atención.

Abarcar un nuevo segmento de mercado por medio de la apertura de otro punto de venta en los próximos tres años.

Análisis: los objetivos estratégicos de la empresa permiten conocer la orientación frente al cliente, busca siempre mejorar la satisfacción del mismo, con una diferenciación en calidad y atención, estrategias que permitirán aumentar las ventas a través de la fidelización de los clientes y la apertura de un nuevo punto de venta, los cuales están enmarcados dentro de la misión y visión de la empresa.

### **1.3.4 Objetivos de Mejora**

Disminuir los agotados en el inventario.

Mejorar la calidad del producto y del servicio.

Establecer alianzas comerciales con empresas.

Estudiar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta.

Conseguir proveedores alternos.

Desarrollar la capacidad del personal.

Mejorar la estrategia de planeación y control de inventarios.

Análisis: al igual que los objetivos estratégicos se busca la calidad en el servicio y la diferenciación en el producto, alineando aspectos que en algún momento pueden ser una debilidad para la empresa con alto impacto, al afectar la calidad del producto.

## **1.4 DIAGNÓSTICO INTERNO**

A través de la observación por el administrador del punto de venta, se realiza el análisis interno de la empresa, a través del procedimiento de la estructuración del perfil de capacidad interna de la empresa –PCI- el cual permite diagnosticar el estado actual de la compañía.<sup>16</sup>

### **1.4.1 Capacidad directiva**

Panji, es una panadería especializada, sus actividades están divididas en primarias y secundarias, entre las secundarias se tiene administración, contabilidad, compras, gestión de recursos humanos y responsabilidad social.

*Administración:* se encarga principalmente de planear y organizar los recursos humanos, financieros y materiales de tal forma que se mantengan controlados para lograr cumplir las metas de manera eficiente y eficaz.

---

<sup>16</sup> SERNA, Humberto. 2014. *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana, 2014. 978-958-30-4371-0. P. 169

*Contabilidad:* se encarga de realizar los informes contables, como balances generales y estados de resultados, para conocer el estado financiero de la organización, de esta forma se pueden realizar propuestas y tomar decisiones de una manera más acertada.

*Compras:* se encarga de las cotizaciones de los instrumentos y máquinas necesarias para el desarrollo de las actividades en la empresa, como hornos, neveras, sartenes, batidoras, wafieras, entre otras.

*Gestión de recursos humanos:* se encarga de seleccionar el personal y realizar las capacitaciones necesarias para lograr un correcto desempeño en el cargo.

**Responsabilidad social.** En temas de responsabilidad social, Panji apoya a la “Fundación Ecovida”, la cual alberga perros que han sido abandonados o maltratados, el apoyo consiste en recibir una alcancía que entrega la Fundación, la cual se deja en un sitio visible para que los clientes realicen sus aportes, Panji también hace aportes económicos en la alcancía, ésta se entrega en promedio cada 7 meses, además cuando Ecovida realiza eventos como bingos o cenas benéficas se entregan obsequios que son rifados en los mismos.

Algunos grupos de apoyo a comunidades vulnerables han solicitado el apoyo de Panji para proveer desayunos en algunas actividades que realizan. Estas actividades de responsabilidad social se hacen de forma esporádica y solo cuando solicitan el apoyo de Panji.

**Uso de planes estratégicos, análisis estratégico.** Actualmente se está redefiniendo la estrategia corporativa con el trabajo de los dueños y los empleados, a través de una metodología participativa, en la cual cada uno responde a diferentes preguntas para la construcción de la misión y visión, posteriormente se consolidará y discutirá. La metodología es aplicada por la administradora de la empresa, la cual

fue aportada por el docente Alvaro Corredor de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Libre, la cual cursa la administradora, para la misión se establecen preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿qué valores respetamos?. En la visión se responde a ¿qué queremos lograr en la organización dentro de 5 años?, ¿qué hacemos para lograrlo?, ¿a quiénes estará dirigido nuestro trabajo?, ¿qué será lo que nos distinga de otras organizaciones del sector? Y ¿qué valores orientarán nuestra tarea?.

Se realizaron dos talleres, en uno se aplicó el cuestionario sobre la misión de la empresa y en el segundo sobre la visión, constatando que existe enfoque hacia la importancia del cliente dentro de la empresa, la calidad del producto, se plantea la meta de posesionar la marca y el producto, se tiene un nuevo elemento en la visión como es la expansión de la empresa a través de franquicias y el reconocimiento en el Eje Cafetero. Los cuestionarios fueron resueltos por la empleada y uno de los dueños, con la siguiente consolidación de respuestas:

Tabla 1. Elementos evaluados en la misión

<b>Aspecto</b>	<b>Empleada</b>	<b>Empresario</b>
<b>¿Quiénes somos?</b>	Somos una empresa familiar constituida con amor, esfuerzo y dedicación	Somos una empresa familiar creada y fundada en el año 2014, ubicada en Álamos
<b>¿A qué nos dedicamos?</b>	A servir a la comunidad	Al horneado y venta de productos de panadería suizos de importación y productos nacionales de primera calidad
<b>¿En qué nos diferenciamos?</b>	En amabilidad, buen servicio y con productos de la mejor calidad	En la presentación de nuestros productos con una excelente calidad y prestar un servicio personalizado a nuestros clientes
<b>¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?</b>	Porque nos gusta, para mejorar nuestro ingresos y compartir con las personas que nos visiten	Porque nos gusta que nuestros clientes se sientan bien atendidos y en un ambiente familiar y hacemos lo que hacemos porque nos gusta interactuar con ellos y nos gusta satisfacer sus gustos



Continuación Tabla 1. Elementos evaluados en la misión

<b>Aspecto</b>	<b>Empleada</b>	<b>Empresario</b>
<b>¿Para quién lo hacemos?</b>	Para todas las personas que quieran visitarnos	Nuestros productos van dirigidos a diferentes segmentos del mercado dado la gran variedad del producto y por eso nuestros clientes son niños, adolescentes, personas mayores
<b>¿Cómo lo hacemos?,</b>	Con respeto, amabilidad, responsabilidad	Con amor y el compromiso que estamos ofreciendo un producto de primera calidad (fresco, crocante, buenos precios)
<b>¿Qué valores respetamos?;</b>	El cliente siempre tendrá la razón en lo que él quiera o pida, siempre haremos lo posible en atenderlo para que este a gusto	Cada cliente es único, ser receptivo con nuestros clientes, crear un espíritu positivo de equipo, tener una atmósfera familiar, practicar un servicio con liderazgo

Fuente: Panadería Panji

Tabla 2. Elementos evaluados en la visión

<b>Aspecto</b>	<b>Empleada</b>	<b>Empresario</b>
<b>¿Qué queremos lograr en la organización dentro de 5 años?</b>	Queremos ser conocidos en toda la ciudad, distinguirnos por la buena atención y amabilidad	Queremos lograr una expansión a través de franquicias y ser reconocidos en el mercado en todo el Eje Cafetero y contar con un portafolio de productos más diverso
<b>¿Qué hacemos para lograrlo?</b>	Seguir trabajando con amor, sentirnos orgullosos de lo que hacemos	Posicionando nuestra marca y producto
<b>¿A quiénes estará dirigido nuestro trabajo?</b>	Siempre al servicio de la comunidad	A todas las personas que prefieran lo mejor de lo mejor, donde se sientan bien atendidos y sobre todo en un ambiente donde no se pierda la calidez familiar
<b>¿Qué será lo que nos distinga de otras organizaciones del sector?</b>	Nuestro respeto y el gusto con que hacemos la cosas	La atención personalizada, un ambiente acogedor propicio para reuniones
<b>¿Qué valores orientarán nuestra tarea?.</b>	Siempre será respeto a las personas que quieran visitarnos	Ser reales y genuinos, tener determinación, prácticas culturas de fidelización

Fuente: Panadería Panji

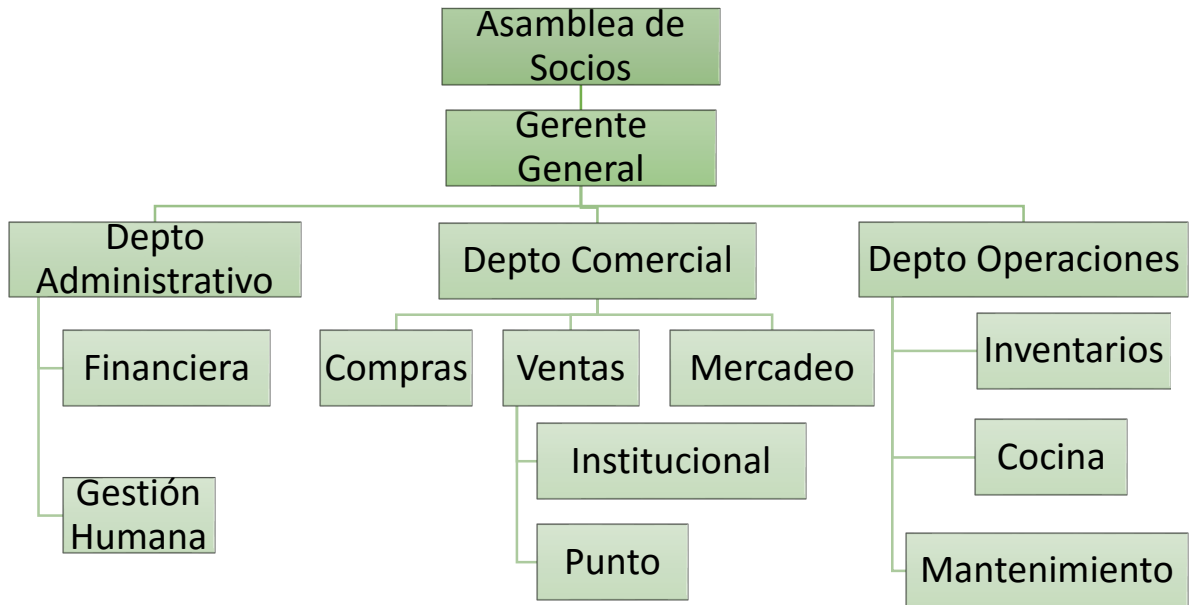
La empresa no tiene un plan estratégico, ni ha realizado análisis estratégicos, las decisiones de la empresa se toman en reuniones mensuales de los dueños, en las cuales revisan las finanzas, la visión, inversiones y se toman decisiones.

**Evaluación y pronóstico del medio.** Cada mes los dueños de la empresa realizan una reunión donde evalúan algunos aspectos del medio, es un grupo interdisciplinario, que desde sus diferentes profesiones, como economía, ingeniería industrial, derecho, administración de negocios y mercadeo, aportan y dan lectura a algunos sucesos del sector, sin embargo, no se hace una evaluación completa, ni un análisis pronóstico del medio.

**Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.** Se tiene una respuesta de velocidad media, se evalúa la nueva condición y se toma la mejor decisión para dar respuesta a la misma. Se procura evaluar los cambios constantes para adaptarse a ellos, ejemplo de ello los nuevos productos saludables como parfait y el pan integral para distintas preparaciones y acompañamientos, al analizar que la tendencia del consumidor es por los alimentos saludables y light, la empresa decidió incluir esta línea en su carta, otro ejemplo, es la apertura del negocio los días domingos después de evaluar algunas solicitudes de los clientes.

**Flexibilidad de la estructura organizacional.** La empresa, cuenta con una estructura pequeña y flexible, liderada por la asamblea de socios, quien elige el gerente general, encargado de liderar y llevar a cabo las metas propuestas para la empresa, se cuenta con tres departamentos, el administrativo, el comercial y de operaciones, tanto los dueños como los empleados se adaptan a los requerimientos del momento y asumen cualquier papel dentro del organigrama.

Figura 4. Organigrama Panji



Fuente: Panadería Panji

**Comunicación y control gerencial.** La comunicación es informal, fluye entre dueños, gerencia y empleados, es cordial, la gerencia ejerce un control sobre toda la empresa.

**Orientación empresarial.** La empresa plantea abarcar otro tipo de nichos de mercado como el empresarial y la atención de eventos, además de la apertura de otro punto de venta. Los dueños de la empresa y la gerencia, comunican a sus empleados los objetivos y metas que tienen planteados.

**Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.** Los dueños de la empresa son quienes se encargan de los diferentes diseños creativos, como la

decoración del lugar, los productos, el mantenimiento, el único servicio que se contrata es el de la publicidad.

**Habilidad para responder a la tecnología cambiante.** La empresa tiene habilidad para responder a la tecnología, se cuenta con activos como hornos, congeladores y máquina de café de buena tecnología según la capacidad y necesidad de la empresa, que brindan no solo buena capacidad de producción sino calidad en el producto, comparados con los existentes en el mercado. Se resalta que los productos de Panji son artesanales y especializados, la tecnología con la que se cuenta fue adquirida con el acompañamiento de un experto del sector. La debilidad que presenta la empresa en tecnología es la falta de un datáfono.

Los dueños de la empresa ante los cambios constantes de la tecnología, estudian los beneficios que brindan las nuevas máquinas que salen al mercado, buscando Tecnología de punta que no solo facilite los procesos de producción sino también la alta calidad de cada uno de ellos. Si bien existen muchas máquinas que ayudan a moler el café y convertirlo en sus diversas presentaciones, la utilizada por Panji, es la más costosa del mercado, de acuerdo a la ficha técnica es la más eficiente y de mejor respaldo en el mercado.

En cuanto al horno, éste fue adquirido a través de la franquicia que provee las materias primas, quien realizó una alianza estratégica con una empresa productora de hornos de alto nivel, garantizando la calidad y frescura de los productos, es un horno convector especial para panadería, pastelería, posee las siguientes ventajas tecnológicas: sistema de ventilación interna que sirve para que circule el aire caliente haciendo que el producto se cocine de manera uniforme, regulador de humedad con dos motores de inversión de giro, puerta con doble vidrio, sensor en la puerta que al abrirla detiene el ventilador para evitar la salida del aire caliente y cámara de cocción con esquinas redondeadas para garantizar la máxima higiene y limpieza.

Con respecto al proceso de refrigeración, los congeladores, ofrecen unos termostatos modificados que permiten que la temperatura disminuya por debajo de los congeladores tradicionales, dejando así las materias primas en un punto aún mejor para su conservación y sabor.

La cafetera fue adquirida con la firma Bianchi Vending S.p.A., con sede en Italia, especializada para el café exprés y bebidas solubles con conexión a la red hídrica, ésta tiene contenedores con capacidad para café en grano, café soluble, leche granulada, chocolate, té de limón, té natural y azúcar, es un máquina de distribución automática que se utiliza exclusivamente para dispensar bebidas producidas de agua con un producto alimentario, (infusiones en el caso del café expreso y té en hojas). La máquina aplica un proceso tecnológico para asegurar la calidad de los productos, en el caso del café expreso inicia con la molienda, asegurando la obtención de la dosis de café ajustada en el dosificado, activando diferentes mecanismos que permiten el prensado de la pastilla y la inyección de la cantidad de agua programada, para controlar la dosis, haciendo uso de un dispositivo electrónico, (contador volumétrico), llegando hasta el suministro del café.

**Habilidad para manejar el cambio de moneda.** Los productos importados que vende la panadería, son adquiridos a un intermediario nacional, quien establece el precio del producto según la tasa de cambio, por tanto, el cambio en el dólar afecta directamente a la empresa, cuando estos cambios son a lo sumo de \$200, es manejable por la empresa, cuando superan este monto la empresa debe cambiar precios de los productos.

**Agresividad para enfrentar la competencia.** La empresa no tiene una estrategia definida para enfrentar a la competencia.

**Sistemas de control.** Se realiza control de inventarios, a través de un formato en Excel y un conteo diario de lo producido y vendido, al finalizar el día se cuentan los productos que quedaron y al inventario inicial se le resta lo producido, dando como resultado el inventario final; control financiero, análisis de indicadores financieros, además de los controles necesarios para la operación y funcionamiento del negocio.

**Sistemas de toma de decisiones.** Las decisiones en la empresa son tomadas por los dueños, basadas en los requerimientos que se generan por la operación diaria y los recursos financieros que se tengan, ejemplo de ello, cambio de sillas, de piso, entre otros, no obedecen a un proceso de planeación estratégica, ni se aplican matrices de toma de decisiones, la empresa no tiene un sistema estratégico para la toma de decisiones, éstas obedecen a decisiones operativas o tácticas del quehacer diario.

**Sistemas de coordinación.** Panji, es una panadería especializada, sus actividades están divididas en primarias y secundarias, en las primeras se encuentra el control de inventarios y operaciones:

*Control de inventarios:* en esta actividad se reciben las materias primas e insumos de los diferentes proveedores, ya sean los productos ultra congelados (palitos de queso, croissants, entre otros) o los elementos necesarios para realizar los desayunos (huevos, quesos, tortillas, etc.). Se realiza la verificación necesaria para comprobar que la cantidad y calidad son óptimas, como por ejemplo la fecha de vencimiento, el estado del empaque, las especificaciones del producto. Finalmente se llevan hasta los respectivos congeladores y enfriadores para almacenarlos hasta que operaciones lo requiera.

*Operaciones:* diariamente se hornea en las horas de la mañana para satisfacer la demanda diaria. Por otro lado, a medida que llegan los clientes y realizan otro tipo de pedidos, la cocina se encarga de atenderlos, como es el caso de los desayunos.

El cocinero es quien se encarga de realizar el control de calidad de cada proceso para garantizar la satisfacción del cliente.

**Evaluación de gestión.** La gerente responsable de la gestión, es una de las dueñas de la empresa, se presenta informe ante los demás dueños, quienes son del mismo grupo familiar, no obstante, el informe es completo y el grupo aprueba la gestión realizada, estos informes se realizan de forma bimestral, es una metodología con retroalimentación.

Tabla 3. Diagnóstico interno PCI. Capacidad directiva

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad social					X		X		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Flexibilidad de la estructura organizacional	X							X	
Comunicación y control gerencial	X							X	
Orientación empresarial		X					X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X					X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X					X	
Habilidad para manejar el cambio de la moneda				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control			X					X	
Sistemas de toma de decisiones				X			X		
Sistemas de coordinación			X					X	
Evaluación de gestión			X				X		

Fuente: Elaboración de las autoras

En la capacidad directiva, Panji tiene factores positivos como la flexibilidad de la estructura organizacional y la comunicación y control gerencial, con un impacto medio en la empresa, los directivos son los mismos dueños de la empresa, la cual tiene una estructura pequeña y flexible.

Otras fortalezas que se encuentran pero con una calificación media, son la orientación empresarial y las habilidades para atraer y retener gente altamente creativa, con un impacto alto para la empresa.

Como fortalezas pero bajas se encuentran la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, la habilidad para responder a la tecnología cambiante, los sistemas de control y evaluación de gestión, los primeros con impacto medio para la empresa y el último con un impacto alto.

Como debilidades altas, se encuentran cuatro actores, el primero la falta de planes estratégicos y análisis estratégicos, en los cuales la empresa se encuentra trabajando, toda vez que no se tiene definido un plan estratégico, el segundo factor la poca habilidad para manejar el cambio de la moneda, dado que se compran productos importados a un intermediario nacional que estipula precios de acuerdo al cambio de la moneda, el tercer factor, la baja agresividad para enfrentar la competencia, ya que la empresa no tiene estrategias para enfrentar la competencia, estos factores tienen un impacto alto para la empresa y el último factor, el sistema de toma de decisiones, dado que no sigue un plan estratégico.

#### **1.4.2 Capacidad competitiva**

**Fuerza del producto, calidad, exclusividad.** Panji tiene un producto de alta calidad, exclusivo y artesanal, importados ultracongelados desde Suiza, como el strudel de tomate, strudel de manzana, strudel de espinaca, rollo de almendras,



panino de chocolate suizo, gipfel de chocolate nougat, pizza snack salami, plunder de manzana, caracol de cuatro quesos, hojaldre de frambuesa y vainilla.

**Lealtad y satisfacción del cliente.** Se tiene una alta lealtad de los clientes, los cuales manifiestan satisfacción por el producto, servicio y ambiente que brinda Panji. Algunos de ellos visitan Panji desde hace más de dos años, se tienen otros que visitan la empresa todos los días o una vez a la semana. La empresa no tiene un análisis de satisfacción del cliente ni cuenta con un buzón de sugerencias donde se pueda determinar el grado de satisfacción.

**Participación del mercado.** De acuerdo a la observación e indagación del mercado que realizan los dueños de la empresa, en la ciudad de Pereira existen tres panaderías especializadas, incluyendo a Panji, la indagación se realiza con los clientes y con el proveedor de los productos especializados, quienes han informado que existen otros dos negocios con conceptos similares a Panji.

Los dueños de la empresa concluyen que en los tres años que lleva de funcionamiento son las personas pertenecientes a estratos 5 y 6 los que presentan una repetición de compra y tienen el poder adquisitivo para realizar dicha compra, dado que los productos ofrecidos tienen un precio superior a los encontrados en una panadería tradicional, los clientes manifiestan que los productos son de calidad, algunos de ellos visitan a Panji desde sus inicios y referencian a la empresa con su círculo social, razones por las cuales los dueños, consideran que se tiene una buena participación en el mercado.

**Bajo costos de distribución y ventas.** Panji tiene una distribución en su punto de venta, se considera un costo alto, toda vez que está ubicada en un sector de estrato seis de la ciudad, con un costo alto en el canon de arrendamiento y servicios públicos.

**Uso de la curva de experiencia.** Se ha generado especialización del trabajo, toda vez que desde la fundación de Panji, hace tres años, se cuenta con los mismos empleados, resultando en una mayor productividad y menor coste, dado que el proceso de producción y servicio al cliente se realiza de forma más rápida, se identifica al cliente, se conocen sus gustos, no se presentan desperdicios ni daños de las materias primas, se reconocen los productos ultracongelados generando mayor rapidez en la selección de los mismos.

**Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.** Los productos de Panji se encuentran en una fase de crecimiento, hay aumento en las ventas, la empresa aplica la fórmula:  $\text{Valor actual} - \text{Valor inicial} / \text{valor inicial} * 100$ , llegando a la conclusión que hay un aumento en las ventas. Según el valor de las ventas del mes de Marzo del 2017 y el valor inicial de las ventas del mes de Marzo del 2016, el incremento es de 226%, cabe aclarar que no en todos los meses se presenta dicho aumento.

De acuerdo a los comentarios de los clientes el producto gusta y es reconocido por su calidad y exclusividad, son importados desde Suiza, siendo diferentes a los encontrados en el mercado nacional, favoreciendo que los clientes que llegan resalten la calidad de los mismos y hagan recompra del producto, y además los recomienden.

Los productos están respaldados a nivel internacional, cumpliendo con altos estándares de calidad y sabores, es así como el Centro de Pruebas de la Sociedad Alemana de Agricultura (DLG) ha certificado la alta calidad, otorgando premios como: Goldener Preis 2013, PRAMIERT.

**Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.** La empresa no invierte en investigación y desarrollo, los productos que ofrece vienen listos, en presentación ultracongelada, a los cuales se les realiza un proceso de horneado básico.

**Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.** Los productos que se ofrecen deben cumplir con la normatividad del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento (INVIMA), además ser de buena calidad, toda vez que la empresa se diferencia en este aspecto, los productos deben ser de fácil preparación.

Las nuevas empresas que aspiren ingresar al mercado de panadería especializada una vez realicen su registro como personas jurídicas o naturales ante Cámara de Comercio y la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), deben cumplir con los siguientes requisitos, según la Ley 232 de 1995 y demás normas concordantes para el ejercicio del comercio<sup>17</sup>: a) Cumplir con las normas de uso del suelo: comprende la verificación de la ubicación del establecimiento y su actividad a desarrollar, cumpliendo con las normas urbanísticas del (P.O.T) y sus decretos complementarios, informándole al comerciante sobre la conformidad o no en el uso del suelo (Este trámite no tiene ningún costo,, b) Cumplir con las condiciones sanitarias: descritas por la Ley 9ª de 1979 y las demás normas vigentes sobre la materia, comprende todas las normas de higiene y sanidad que deben tener en general los establecimientos y los requisitos básicos que deben cumplir todos los establecimientos cuando su actividad está relacionada con el consumo y la manipulación de alimentos (Este trámite no tiene ningún costo) y c) Cumplir con las normas mínimas de seguridad: abarca las medidas mínimas de seguridad, que deben tener en sus locales comerciales, tales como: extintores, botiquín, señalización, y adecuada estructura del cableado eléctrico, entre otros.

**Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.** No se tiene una estrategia definida para crecer en el mercado.

---

<sup>17</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA . 2017. Registro mercantil . [En línea] Cámara de Comercio de Pereira, 2017. [Citado el: 15 de Mayo de 2017.] [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro\\_publico\\_mercantil/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro_publico_mercantil/).

**Fortaleza los proveedores y disponibilidad de insumos.** Los proveedores brindan productos de buena calidad y exclusividad, además tienen disponibilidad de los insumos durante todo el año, se tiene debilidad frente al proceso de negociación con ellos, toda vez que al ser los únicos importadores de los productos exclusivos que ofrece la panadería, son ellos quienes tienen mayor fuerza de negociación.

**Concentración de consumidores.** Los consumidores visitan el punto de venta, en el cual compran y consumen el producto, el nicho de mercado son personas pertenecientes a estrato socioeconómico 5 y 6 de diferentes zonas del municipio de Pereira, el sitio es visitado para departir con familiares, amigos o compañeros, además para realizar reuniones de trabajo, es el punto de encuentro para varios ejecutivos, reuniones familiares, reuniones de estudiantes.

**Administración de clientes.** Este aspecto es una debilidad para la empresa, toda vez que no se cuenta con administración de clientes, no se maneja base de datos, ni se realiza ninguna actividad de seguimiento.

**Acceso a organismos privados o públicos.** No se tiene acceso mediante alianzas a empresas ni públicas ni privadas.

**Portafolio de productos.** El portafolio se ha ampliado de acuerdo a las necesidades de los clientes y las tendencias del consumidor.

**Programa postventa.** No se cuenta con programa de postventa.

Tabla 4. Diagnóstico interno PCI. Capacidad competitiva

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Participación del mercado		X					X		
Bajo costos de distribución y ventas					X			X	
Uso de la curva de experiencia	X						X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		X					X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X				X	
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía	X							X	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X			X		
Fortaleza los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores					X			X	
Administración de clientes				X			X		
Acceso a organismos privadas o públicas					X			X	
Portafolio de productos	X						X		
Programa postventa				X			X		

Fuente: Elaboración de las autoras

En el aspecto de capacidad competitiva, la empresa tiene unas fortalezas altas como la fuerza del producto, calidad, exclusividad, el uso de la curva de experiencia, la fortaleza los proveedores, disponibilidad de insumos y el portafolio de productos, pocas barreras en entrada de productos en la compañía, todos estos aspectos con un alto impacto para el nivel competitivo de la empresa, haciendo que la empresa sea reconocida por tener un producto de calidad y exclusividad.

Como fortalezas con calificación media, se encuentran la lealtad y satisfacción del cliente, pese a que no se cuenta con un análisis de satisfacción del cliente, la participación en el mercado y el uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición, con un impacto alto para el nivel competitivo de la empresa.

A nivel competitivo se tienen debilidades con calificación alta, como la nula inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos, no se tiene una ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado, no se tiene un programa de administración de clientes ni un programa postventa, con impacto alto y medio para la capacidad competitiva de la empresa.

Se identifican como debilidades con calificación media, el nivel de costos de distribución y ventas, el cual no es el más bajo, dado el cliente que atiende la empresa, no se tiene concentración de consumidores, es el cliente quien busca a la empresa y no se cuenta con acceso a organismos privados o públicos, no se tiene ningún tipo de alianza, con un nivel de impacto medio para la capacidad competitiva de la empresa.

### **1.4.3 Capacidad financiera**

**Acceso a capital cuando lo requiere.** Las fuentes de financiación son recursos propios y entidades bancarias, la empresa tiene acceso a estas fuentes de financiación dado su historial de vida jurídica y financiera.

**Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.** En la actualidad la empresa tiene un crédito con una entidad financiera, inversión que sumada a los recursos propios permitieron el inicio de actividades, sin embargo, no se tiene un indicador de la capacidad de endeudamiento.

**Facilidad para salir al mercado.** Se cuenta con recursos propios y acceso a fuentes financieras para salir y atender nuevos nichos de mercado.

**Rentabilidad, disponibilidad de fondos internos.** Es una empresa medianamente rentable, la cual dispone de fondos financieros para su operación e inversiones para mantenimiento.

**Habilidad para competir con precios.** De acuerdo a los precios es una empresa competitiva, algunos productos son más económicos que la competencia, sin embargo, los clientes valoran más la calidad del producto que el precio que se paga por el mismo.

**Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.** Se tiene una demanda potencial, la cual requeriría la apertura de un nuevo punto, siendo necesario acceder a otras fuentes de financiación. Frente a la demanda de Panji se han realizado las inversiones necesarias para la satisfacción de los clientes.

**Estabilidad de costos.** Cuando la tasa de cambio fluctúa es directamente proporcional a los cambios en los costos de los productos, siendo un factor externo inherente a la empresa.

**Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.** Se cuenta con los recursos necesarios para la operación del negocio ante un cambio en la demanda, durante los tres años de existencia de la empresa la demanda ha sido constante, solo se tiene una disminución las dos últimas semanas del mes de diciembre.

**Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.** El cliente de Panji, valora la calidad del producto, razón por la cual un ajuste en el precio no afecta la demanda.

Tabla 5. Diagnóstico interno PCI. Capacidad financiera

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
Facilidad para salir al mercado		X					X		
Rentabilidad, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Habilidad para competir con precios	X							X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costos				X				X	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X						X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		

Fuente: Elaboración de las autoras

En la capacidad financiera de la empresa se tienen tres fortalezas con calificación alta, la primera la habilidad para competir con precios, la segunda la habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica y la tercera la elasticidad de la demanda con respecto a los precios, la empresa tiene un producto competitivo en precios, además los clientes valoran más la calidad del producto que el precio, estos factores impactan altamente la capacidad financiera de la empresa.

Como fortalezas con calificación media, se tiene el acceso a capital cuando lo requiere, a través de recursos propios o fuentes de financiación, la facilidad para salir al mercado, el nivel de rentabilidad, la disponibilidad de fondos internos y la capacidad para satisfacer la demanda, producto de las inversiones que realiza la empresa.



La inestabilidad de los costos es una debilidad con calificación alta, que impacta medianamente la capacidad financiera de la empresa, así mismo, el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento, se califica como debilidad dado que se desconoce este indicador.

#### 1.4.4 Capacidad tecnológica

Análisis de tecnología: Panji, cuenta con la tecnología adecuada para los productos que ofrece y el mercado que atiende, la capacidad utilizada de la planta de producción es del 50%. La siguiente es la relación de los activos con los que cuenta Panji.

Tabla 6. Tecnología de Panji

Activo	Marca
Horno Convector CITALSA2712-11-2013	Piron
Congelador Vertical 419L	Indurama
Congelador Horizontal 423L	Kalley
Horno pequeño	Imusa
Nevera	Daewo
Nevera	Daewo
Caja Registradora	Sharp
Licuadora	TM 808
Cafetera	Bianchi
Sombrilla La Great Lona	Damis S.A
Congelador Horizontal 423L	Kalley
Tolva Molino 5.8-6.0-6.4	CI Tecnología Alimentaria S.A
Exprimidor	Black&Decker
26 Sillas Ratan	Ratan
3 Sillas Bar Luena	Luena
Cubierta Mixta (Estufa)	Challenger
Campana Recirculado	Haceb
Escabilladero	Compañía Multi-Aceros S.A
Cubierta Acero Inoxidable	Compañía Multi-Aceros S.A
Piso	Holztek
Cocina fondo: Mueble bajo	ERA Diseño
Cocina fondo: Mueble aéreo	ERA Diseño

Continuación Tabla 6. Tecnología de Panji

Activo	Marca
Cocina Principal: Mueble	ERA Diseño
Mueble de barra	ERA Diseño
Barra suspendida	ERA Diseño
Cubierta para mesas	ERA Diseño
Superficie mesas Margarita Rojo 9x9	Alfagres S.A

Fuente: Elaboración de las autoras

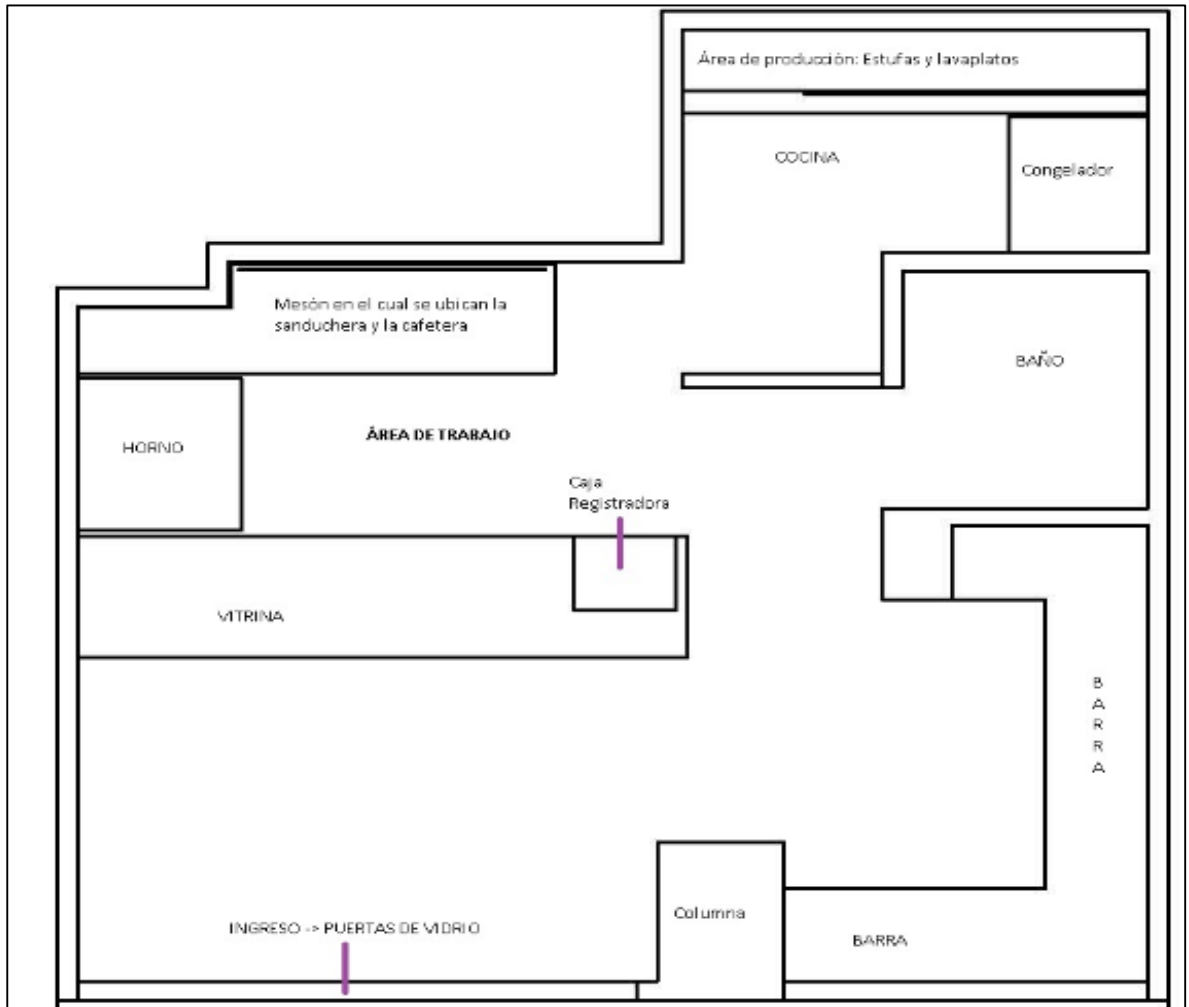
**Infraestructura.** La empresa Panji se encuentra ubicada en el barrio Álamos, edificio Álamos de la Rioja, para la atención al cliente se cuenta con una barra en el interior y seis mesas en el exterior. En el espacio interno se ubica el área de producción, la cocina, el cuarto frío, el baño, la zona de atención al público, una vitrina y una barra donde se puede atender a tres personas.

**Capacidad instalada.** De acuerdo al número de mesas para atención al público, se cuenta con una barra en el interior, en la cual se pueden ubicar tres personas, en la parte exterior se cuenta con seis mesas, cada una con cuatro sillas.

La capacidad para atención de clientes en el mismo tiempo es de 27 personas.

Los días en los cuales se tiene mayor ocupación de la infraestructura por mayor número de clientes atendidos son los días viernes y los domingos, los días lunes y sábados en la tarde, son días de bajo número de clientes.

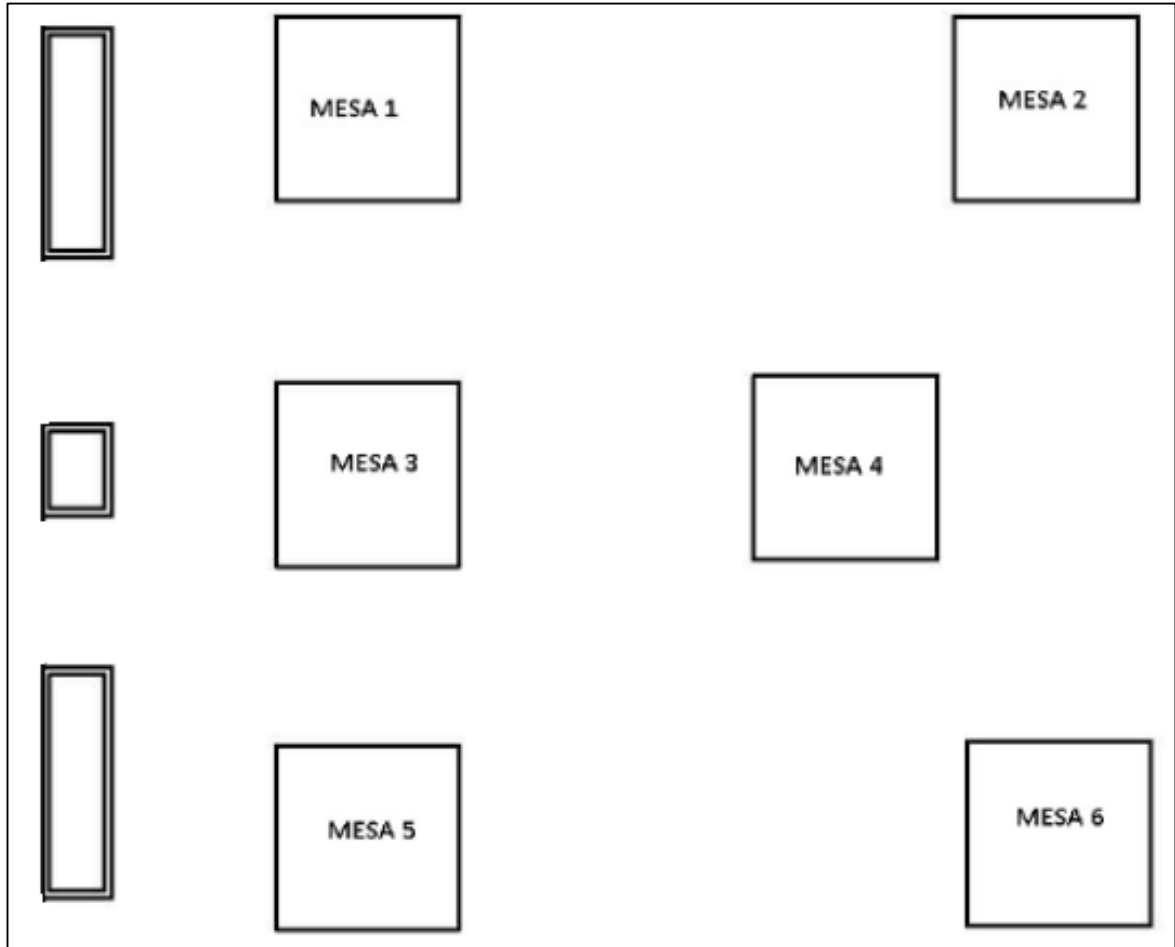
Figura 5. Distribución interior Panji



Fuente: Panadería Panji

En el exterior de la empresa, se cuenta con seis mesas para atención del cliente.

Figura 6. Distribución exterior Panji



Fuente: Panadería Panji

**Habilidad técnica y de manufactura.** Los productos especializados que se ofrecen en Panji no se procesan, estos se compran listos para la comercialización, siendo una fortaleza dado que los proveedores tienen habilidad técnica y de manufactura.

**Capacidad de innovación.** No se realiza innovación en los procesos que se realizan, estos son de baja tecnología y se realizan siempre de la misma forma.

**Nivel de tecnología utilizado en los productos.** Los procesos realizados en Panji son de baja tecnología.

**Efectividad de la producción y programas de entrega.** Panji ofrece un servicio caracterizado por su agilidad, algunos de sus productos son preparados y solo requieren hornearse y los otros son de fácil preparación, ofreciendo una efectividad de la producción, los programas de entrega están realizados en base a las ventas, todos los días se programa la producción y preparación de los productos.

**Valor agregado al producto.** Panji ofrece como valor agregado el detalle, las diferentes presentaciones de café se sirven con un chocolate, el capuchino con un masmelo, en las fechas especiales se brinda un detalle a los clientes y una decoración diferente.

**Intensidad de mano de obra en el producto.** Dado que algunos de los productos que se adquieren son ultracongelados y otros de fácil preparación, la mano de obra es baja en intensidad, son productos que requieren poca preparación.

**Economía de escala.** Panji no tiene la estrategia de economía de escala, siendo una debilidad, pues no tiene poder de negociación con los proveedores, ellos son quienes ponen las condiciones de precio.

**Nivel tecnológico.** Panji no requiere tecnología para el proceso productivo, ni en el proceso de comercialización, no se considera debilidad toda vez que los dos procesos son eficientes.

**Aplicación de tecnología de computadores.** No se cuenta con tecnología de computadores, se tiene una caja registradora, la cual arroja diariamente informes sobre ventas por hora y reportes por cada área de la empresa, como panadería, bebidas frías, bebidas calientes, desayunos, repostería, sandwiches y waffles.

**Nivel de coordinación e integración con otras áreas.** La comunicación es directa y de manera informal, no se requiere la tecnología para integrar ni coordinar las áreas de la empresa.

**Flexibilidad de la producción.** El proceso de producción es básico.

Tabla 7. Diagnóstico interno PCI. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura			X				X		
Capacidad de innovación					X				X
Nivel de tecnología utilizado en los productos			X						X
Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X							X	
Economía de escala				X			X		
Nivel tecnológico		X						X	
Aplicación de tecnología de computadores		X						X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X						X	
Flexibilidad de la producción	X						X		

Fuente: Elaboración de las autoras

La capacidad tecnológica de Panji está enmarcada por fortalezas clasificadas como altas, como la efectividad de la producción y programas de entrega, el valor agregado al producto, la baja intensidad de mano de obra en el producto y la flexibilidad de la producción, los productos especializados que se ofrecen en Panji no se procesan, estos se compran listos para la comercialización, siendo una fortaleza dado que los proveedores tienen habilidad técnica y de manufactura, teniendo impacto alto en la capacidad tecnológica de la empresa.

Como fortalezas con calificación media, se encuentra el nivel tecnológico, la aplicación de tecnología de computadores y el nivel de coordinación e integración con otras áreas, teniendo un impacto medio en la empresa, los procesos realizados en Panji son de baja tecnología, pero es suficiente para los requerimientos de la empresa.

También se clasifican como fortalezas, pero con una calificación baja, la habilidad técnica y de manufactura y el nivel de tecnología utilizado en los productos, los cuales son bajos, pero acorde con las necesidades de la empresa.

Como debilidad se encuentra la falta de estrategia e integración para una economía de escala, afectando en poder de negociación con los proveedores, quienes ponen las condiciones de precio de la materia prima, con un impacto alto para la empresa.

Otra debilidad que se encuentra es la poca capacidad de innovación, con una calificación media y un impacto bajo para la empresa, los procesos son básicos y se realizan de la misma manera.

#### **1.4.5 Capacidad de talento humano**

**Análisis del recurso humano.** La familia Panji, es un grupo interdisciplinar, integrado por un economista, dos Ingenieras Industriales, una abogada, una Administradora de Negocios y una Especialista en Mercadeo.

## Perfil y funciones

Tabla 8. Perfil y funciones Administrador

<b>Cargo: Administradora</b>	
<b>Estudios</b>	Profesional del área de Administración, Economía o afines
<b>Experiencia</b>	Conocimiento del sector panificador, contable y comercial
<b>Habilidades Generales</b>	Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo
<b>Habilidades Específicas</b>	Selección y manejo de personal, capacidad de negociación, expresión oral y escrita, manejo contable
<b>Funciones del cargo</b>	Selección y manejo del personal Manejar el presupuesto del negocio Llevar la contabilidad al día Realizar y pagar la nómina Realizar pedidos a proveedores Realizar pagos a proveedores y empleado Recepción de facturas, cuentas de cobro Pago de facturas, cuentas de cobro Realizar pago de aportes sociales mensualmente (Salud, ARL, Pensión) Control de caja, arqueos Seguridad y salud en el trabajo Mandar a hacer los uniformes y entregarlos a los empleados Realizar las compras de los productos que se necesiten en el negocio Atención de clientes Estar atenta a ferias comerciales Manejo de redes sociales Recepción de productos de panadería provenientes de otras ciudades Realizar la contratación de la publicidad y mercadeo

Fuente: Elaboración de las autoras

Tabla 9. Perfil y funciones Ayudante Administradora

<b>Cargo: Ayudante administradora</b>	
<b>Estudios</b>	Técnico en Administración o afines
<b>Experiencia</b>	Conocimiento del sector panificador y comercial
<b>Habilidades Generales</b>	Trabajo en equipo



Continuación Tabla 9. Perfil y funciones Ayudante Administradora

<b>Habilidades Específicas</b>	<b>Manejo de inventarios, mantenimiento de equipos, servicio al cliente, manipulación de alimentos</b>
<b>Funciones del cargo</b>	Mantener actualizados los inventarios de productos Recepción de productos de panadería provenientes de otras ciudades Ejercer control sobre el estado y funcionamiento de las herramientas e informar sobre daños y faltantes para que se tomen las medidas correctivas correspondientes Mantenimiento a equipos Atención de clientes Hornear los productos de panadería en las mañanas antes de abrir el negocio

Fuente: Elaboración de las autoras

Tabla 10. Perfil y funciones Auxiliar

<b>Cargo: Auxiliar</b>	
<b>Estudios</b>	Bachiller
<b>Experiencia</b>	Limpieza y desinfección en el sector alimentos
<b>Habilidades Generales</b>	Trabajo en equipo
<b>Habilidades Específicas</b>	Manejo de inventarios, mantenimiento de equipos, servicio al cliente, manipulación de alimentos
<b>Funciones del cargo</b>	Realizar el aseo de todo el lugar diariamente Realizar el aseo de la maquinaria del lugar diariamente (cafetera, hornos) Realizar el aseo de la sandwichera, el exprimidor de jugos y de la licuadora, después de cada uso Realizar la lista de insumos faltantes Realizar los desayunos, jugos y sandwiches De ser necesario, atención de clientes a la mesa

Fuente: Elaboración de las autoras

**Nivel académico del talento.** Los dueños de la empresa, quienes ocupan los cargos directivos tienen un nivel académico universitario y en algunos casos con postgrado, en diferentes áreas como administración, mercadeo, calidad, derecho.

La mano de obra operativa tiene un nivel académico de bachiller, sin embargo no hay formación en el área propia del conocimiento, es decir, sector alimentos.

**Experiencia técnica.** Los dueños de la empresa se han capacitado en alimentos ultracongelados, además se cuenta con experiencia técnica, la operaria cuenta con experiencia de más de 20 años en el sector de alimentos.

**Estabilidad.** La mano de obra administrativa y operativa está vinculada desde los inicios de la empresa, presentando una alta estabilidad.

**Rotación.** Según la estabilidad de la empresa, se tiene una baja rotación de personal, siendo una fortaleza para la empresa, toda vez que se tiene un personal con experiencia técnica y conocimiento de la empresa.

**Absentismo.** Se tienen bajos índices de absentismo. El área administrativa siempre está cubierta por algún miembro de la familia, en el área operativa no se tiene absentismo.

**Pertinencia.** La única persona ajena al grupo familiar dueño de la empresa, es la operaria, la cual tiene gran sentido de pertenencia por la empresa. Y para los miembros del grupo familiar es su proyecto de vida, el cual trabajan como amor y pasión, razón por la cual se encuentra alto sentido de pertinencia.

**Motivación.** Panji es un proyecto de vida de los miembros del grupo familiar, encontrando un gran nivel de motivación frente a su empresa, la operaria se encuentra motivada en la empresa toda vez que se brinda un ambiente familiar, una estabilidad laboral y buena remuneración.

**Nivel de remuneración.** La mano de obra operativa tiene un nivel de remuneración por encima del salario mínimo mensual legal vigente, además recibe bonificaciones.

**Accidentabilidad.** Durante el tiempo de operación del negocio no se ha reportado ningún accidente laboral.

**Retiros.** No se ha presentado ningún retiro.

**Índices de desempeño.** La empresa no tiene índices para medir el desempeño de sus empleados, es de resaltar que no se han tenido inconvenientes en el desempeño de la mano de obra operativa.

Tabla 11. Diagnóstico interno PCI. Capacidad de talento humano

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento				X			X		
Experiencia técnica				X			X		
Estabilidad	X						X		
Rotación	X						X		
Absentismo	X						X		
Pertinencia	X							X	
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración	X							X	
Accidentabilidad	X						X		
Retiros	X							X	
Índices de desempeño					X			X	

Fuente: Elaboración de las autoras

En la capacidad del talento humano, de once características, ocho se califican como fortalezas altas, siendo de impacto alto y medio para la empresa, la cual está constituida por un grupo familiar interdisciplinar, integrado por un economista, dos Ingenieras Industriales, una abogada, una Administradora de Negocios y una Especialista en Mercadeo, quienes tienen a Panji como un proyecto de vida, razón por la cual existen un alto nivel de pertinencia y motivación, solo la operaria es ajena al grupo familiar, pero labora en la empresa desde sus inicios, cuenta con una alta experiencia técnica. El nivel de rotación, absentismo, accidentalidad son mínimos.

Se encuentra debilidad en el nivel académico del talento y la experiencia técnica, toda vez que no se cuenta con una distribución de cargos, además no se tiene especialización en el área propia del conocimiento, restringiendo el crecimiento de la empresa.

De acuerdo al análisis de la capacidad directiva, competitiva, tecnológica y de talento humano, se concluye la siguiente matriz:

Tabla 12. Diagnóstico interno PCI Panji

Calificación capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directiva		X					X		
2. Competitiva		X					X		
3. Tecnológica		X					X		
4. Financiera		X					X		
4. Talento humano		X					X		

Fuente: Elaboración de las autoras

Panji Swiss Bakery es una panadería especializada, creada desde el año 2014, ofrece productos importados desde Suiza, con alta calidad y exclusividad, sus dueños son integrantes de una misma familia, un grupo interdisciplinar conformado por un economista, dos ingenieras industriales, una abogada, una administradora de negocios y una especialista en mercadeo, a nivel directivo se encuentra una fortaleza media toda vez que cuentan con una estructura flexible y pequeña, pero con bajos sistemas de control y evaluación de gestión, falta de planes estratégicos y poca habilidad para el cambio de la moneda.

En relación con la capacidad competitiva se cuenta con un producto de calidad y exclusividad, pero sin inversión en investigación y desarrollo para nuevos productos, ni estrategias para crecer en el mercado. La capacidad financiera es una fortaleza media en la empresa dada la capacidad para competir en precios, la habilidad para

mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica y la elasticidad de la demanda con respecto a los precios, pero con debilidades frente a la estabilidad de los costos y el desconocimiento de algunos indicadores financieros. En el factor tecnológico se tiene efectividad de la producción y programas de entrega, valor agregado al producto, baja intensidad de mano de obra en el producto y flexibilidad de la producción, pero poca capacidad de innovación. En la capacidad de talento humano, se tienen diferentes fortalezas como alto nivel de pertinencia y motivación, con niveles mínimos de rotación, absentismo y accidentalidad, encontrando debilidad en el nivel académico, en lo referente a la especialización en el área propia del conocimiento y la experiencia técnica.

## 2. MEZCLA DE MERCADO DE LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY

### 2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

El sector panificador en Colombia está integrado por empresas industriales, compañías medianas y pequeñas y los denominados puntos calientes, las primeras comercializan diferentes referencias de pan empacado, las segundas venden sus propias marcas y las últimas son medianas, micro y famiempresas que realizan procesos artesanales o semi industriales, las cuales atienden el 70% del mercado.<sup>18</sup>

De acuerdo al análisis del sector<sup>19</sup>, se encontró que el nivel educativo de la mano de obra de las panaderías que predomina es la formación secundaria, encontrando al 64% en dicho nivel, el 16% corresponde a formación técnica y el 2% a universitaria. Se destaca que el 68% aprendió el oficio de forma empírica, contra el 17% que aprendió formalmente, siendo el principal capacitador el SENA. En el país, el sector genera aproximadamente 400.000 empleos directos.

La ciudad con mayor número de panaderías es Bogotá, aproximadamente con 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466, calculando una panadería por cada 1.100 habitantes, el pan de mayor consumo es el artesanal<sup>20</sup>.

En el año 2015, a pesar de que la industria panificadora enfrentó la informalidad que se presenta en el mismo sector, la disminución de insumos debido al fenómeno

---

<sup>18</sup> SECTORIAL.CO. *Informe sector industria panificadora*. Informes sectoriales : E-informa, 2016.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*

de El Niño, la cartelización del azúcar y el aumento del dólar, aumento un 4,3%, en comparación con el año 2014.

La tendencia del sector está enfocada en productos cada vez más saludables y libres de gluten; la incorporación de frutos secos y otros derivados de las frutas, además en puntos de venta con áreas novedosas y empaques elegantes e higiénicos, razón por la cual los Centros Comerciales han dispuesto de espacios para este tipo de negocios. En relación con los proveedores la tendencia es ofrecer “productos congelados y ultra congelados, dejando que el comercializador final realice la última parte de la cocción, brindándole independencia en términos de tamaño, dureza, forma y estilo”.<sup>21</sup>

En relación a la población, el enfoque está en los Millenials, aquella generación que está entre los 15 y 35 años de edad y que componen dos terceras partes de la población en el mundo. Es un público exigente, que sabe leer y tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, exigiendo a la industria a producir con etiquetas claras y concisas<sup>22</sup>.

El consumo de los productos panificadores es primordial en la dieta de los Colombianos, de acuerdo a un estudio de Nielsen, el 93% de los hogares desayunan, de estos el 70% incluye el pan<sup>23</sup>.

El sector innova en calidad de materias primas, fórmulas y recetas, además en el servicio, el cual se ha tornado de forma profesional, incluyendo la utilización de sistemas de refrigeración, una adecuada exhibición, precios competitivos y un amplio surtido<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibíd.

<sup>22</sup> Ibíd.

<sup>23</sup> Ibíd.

<sup>24</sup> Ibíd.

Una vez determinado el comportamiento del sector, se realiza el análisis externo, se desarrolla la metodología del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) propuesta por Humberto Serna, la cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa<sup>25</sup>.

### **2.1.1 Factores económicos**

**Inflación.** Para el año 2017 la inflación sigue disminuyendo, pero esto obedece, sobre todo, al comportamiento del precio de los alimentos, las acciones de política monetaria propenden por una meta de 3% de inflación. En el mes de marzo de 2017 se registró en 4,7%<sup>26</sup>, esta inflación y las acciones de la política monetaria como la disminución en las tasas de interés, permiten un mayor poder adquisitivo.

**Impuesto sobre el valor agregado (IVA).** Desde principios de este año el IVA aumentó, impactando el nivel de precios<sup>27</sup>, por tanto, aumenta los costos de algunos insumos que adquiere la empresa, el consumo no se ve afectado, toda vez que los productos de panadería están exentos de IVA.

**Devaluación.** Para junio de 2017 el precio del dólar llegó a los \$3.089,25, en lo transcurrido del año, la divisa ha fluctuado entre mínimos de \$2.855 y máximos de \$3.084,<sup>28</sup> Panji importa algunos de sus productos, razón por la cual el alza de la divisa es una amenaza para la empresa.

---

<sup>25</sup> SERNA. Op. cit.

<sup>26</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria. [En línea] Banco de la República, Marzo de 2017. [Citado el: 1 de Julio de 2017.] [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi\\_mar\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_mar_2017.pdf).

<sup>27</sup> Ibíd.

<sup>28</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria. [En línea] Banco de la República, Marzo de 2017. [Citado el: 1 de Julio de 2017.] [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi\\_mar\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_mar_2017.pdf).



Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo a los análisis realizados por Fedesarrollo, el año 2017 no será el mejor de la economía colombiana, el primer trimestre del año presentó un crecimiento del 1,1%, mostrando un dinamismo bajo, el PIB para el 2017 se calcula en el 2%<sup>29</sup>.

Tabla 13. Diagnóstico externo POAM. Factores económicos

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inflación						X	X		
IVA					X			X	
Devaluación				X			X		
PIB					X			X	

Fuente: Elaboración de las autoras

### 2.1.2 Factores políticos

Política del país. El año 2017 ha estado marcado por la confluencia de distintos factores políticos, como el inicio de una carrera presidencial, el panorama desalentador de la economía del país, el proceso de paz<sup>30</sup>. 2017 es un año preelectoral, en el cual se vislumbran muchos candidatos, algunos de los cuales tendrán como bandera la corrupción que se vive en el país, el posconflicto y la pelea entre algunos expresidentes.

Renovación clase dirigente. En el año 2018 se realizarán elecciones para el nuevo presidente y miembros del Congreso de la República de Colombia, según el analista político, Mauricio Jaramillo, profesor de Ciencia Política de la Universidad del Rosario, el 2017 es un año donde el vicepresidente y varios de los ministros

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> AMOROCHO, Julián. 2017, un año impredecible para Colombia en la política. *El Colombiano*. Electrónica, 2017, <http://www.elcolombiano.com/colombia/politica/predicciones-politicas-para-colombia-en-2017-JJ5694957>

renunciaron y renunciarán para iniciar su campaña electoral, además estará enmarcado por alianzas entre partidos<sup>31</sup>.

El Congreso de la República. Durante el año 2017, el congreso se enfocará en pasar más de 20 leyes para implementar los acuerdos de paz, con la incertidumbre del manejo de la Justicia Especial para la Paz y su relación con la justicia ordinaria<sup>32</sup>.

Tabla 14. Diagnóstico externo POAM. Factores políticos

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Política del país			X					X	
Renovación clase dirigente		X						X	
El congreso			X					X	

Fuente: Elaboración de las autoras

### 2.1.3 Factores sociales

Tasa de crecimiento poblacional. Según informe de Pereira Cómo Vamos<sup>33</sup>, en el año 2016, la tasa de crecimiento poblacional fue de 0,52% y un total de 469.612 habitantes, de los cuales el 84% vive en la zona urbana.

Índice de pobreza. El municipio de Pereira, se ubicó en el octavo lugar de las ciudades con mayor índice de pobreza en el año 2015, llegando al 17,7%, siendo la menor proporción desde el año 2012. El índice se calcula sobre la base de \$245.856 pesos mensuales por persona.

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> SEMANA. Colombia 2017: Para dónde va el país. Electrónica, 2017, Vols. <http://www.semana.com/nacion/articulo/alejandro-santos-analiza-lo-que-se-viene-en-el-2017-para-colombia/513529>.

<sup>33</sup> PEREIRA COMO VAMOS. Pereira como vamos, 5 años. *Programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida de Pereira*. [En línea] 2016. [Citado el: 1] de Julio de 2017.] [http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/1p.\\_presentacion\\_publica\\_informe\\_de\\_calidad\\_de\\_vida\\_2016\\_vf.pdf](http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/1p._presentacion_publica_informe_de_calidad_de_vida_2016_vf.pdf).

Mercado laboral. El 50,5% del mercado laboral corresponde a labores informales, encontrando que 160.000 personas trabajan por cuenta propia, como independiente o en el llamado “rebusque”, además que 1 de cada 2 egresados de educación superior se va de Risaralda.

Tabla 15. Diagnóstico externo POAM. Factores sociales

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de crecimiento poblacional			X						X
Índice de pobreza					X			X	
Mercado laboral						X			X

Fuente: Elaboración de las autoras

#### 2.1.4 Factores tecnológicos

Nivel de tecnología. Los procesos de innovación y desarrollo de tecnología, no son ajenos al sector panificador, la tecnología permite mejorar la calidad de las materias primas, ejemplo de ello las nuevas amasadoras que permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación, la creación de temporizadores automáticos, la inclusión de rejillas rotativas en los hornos y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean<sup>34</sup>.

Flexibilidad de procesos. Los proveedores de tecnología para panaderías ofrecen a sus clientes equipos flexibles, los cuales permiten que las empresas se adapten

<sup>34</sup> EUROPAN. 5 cambios en las panaderías causados por la tecnología. [En línea] 2016. [Citado el: 3 de Julio de 2017.] <http://blog.europan.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>.

fácilmente a las preferencias de los consumidores, implementando cambios en sus líneas de productos<sup>35</sup>.

Automatización. El grado tecnológico de máquinas y procesos dentro de la panadería ha avanzado, requiriendo cada día de mayor precisión, control y sofisticación, tomando importancia los procesos de automatización. La apuesta de IBA, la principal feria de encuentro de la industria de la panadería y pastelería que se celebra en Alemania, es la automatización de máquinas y procesos. Los procesos a automatizar dentro de una panadería son amplios, entre ellos “dosificación y pesaje de sólidos y líquidos, mezcla y amasado, formado y laminado de las barras, fermentación en cámaras de climatización, automatización de cortes y escarificación de masa de pan, horneado, cámaras de congelación, sistemas de contaje y empaquetado”<sup>36</sup>.

Tabla 16. Diagnóstico externo POAM. Factores tecnológicos

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de tecnología			X						X
Flexibilidad de procesos		X						X	
Automatización			X					X	

Fuente: Elaboración de las autoras

### 2.1.5 Factores geográficos

Ubicación. El municipio de Pereira está situado en el corazón del Eje Cafetero, localizado a 4 grados 49 minutos de latitud norte, 75 grados 42 minutos de

<sup>35</sup> REDBAKERY. La tecnología se moderniza en la panificación. [En línea] sf. [Citado el: 3 de Julio de 2017.] <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tecnologia-y-procesos/branding/la-tecnologia-se-moderniza-en-la-panificacion/360/>.

<sup>36</sup> INFO PLC. IBA 2015 Automatización en la panadería. [En línea] 2015. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <http://www.infopl.net/actualidad-industrial/item/102895-iba-automatizacion-panaderia>

longitud y 1.411 metros sobre el nivel del mar; en el centro de la región occidental del territorio colombiano. Cuenta con una localización estratégica central dentro de la región cafetera, ubicándola en el panorama económico nacional e internacional<sup>37</sup>.

Clima. Pereira tiene un clima tropical, tiene una cantidad significativa de lluvia durante el año, una temperatura promedio de 20.6 ° C, la precipitación es de 2441 mm al año<sup>38</sup>.

Vías de acceso. Pereira está unida vialmente a los tres centros urbanos más importantes del territorio nacional y con los medios tanto marítimos como aéreos de comunicación internacionales<sup>39</sup>.

Tabla 17. Diagnóstico externo POAM. Factores geográficos

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicación		X						X	
Clima		X						X	
Vías de acceso		X						X	

Fuente: Elaboración de las autoras

### 2.1.6 Factores competitivos

Competitividad. El departamento de Risaralda ocupó el 5 lugar en el índice de Competitividad Departamental (IDC), con una calificación de 5,48 puntos sobre 10 posibles, entre 26 departamentos evaluados, presentando un salto al ganar dos lugares frente al año 2015 que se situó en el puesto 7 con un índice de 5,44 puntos,

<sup>37</sup> ALCALDÍA DE PEREIRA. Pereira, Capital del Eje. [En línea] 2017. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <http://www.pereira.gov.co/Paginas/default.aspx>.

<sup>38</sup> CLIMATE- DATA.ORG. 2017. Clima: Pereira. [En línea] 2017. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <https://es.climate-data.org/location/5681/>.

<sup>39</sup> ALCALDÍA DE PEREIRA. Op. Cit.

siendo los sectores de mayor generación de valor la industria manufacturera, el comercio, restaurantes y hoteles.

Tabla 18. Diagnóstico externo POAM. Factores económicos

Factor	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competitividad		X						X	

Fuente: Elaboración de las autoras

## 2.2 MEZCLA DE MERCADO

Se evaluaron cada una de las 4 P de la mezcla de mercado, además se amplió el análisis con la aplicación de una encuesta a 384 personas, buscando conocer la percepción de los clientes potenciales de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery.

### 2.2.1 Producto

Panji ofrece diferentes líneas de productos, divididos en desayunos donde la especialidad son los omelettes en 17 presentaciones y 14 platos preparados con huevos; la segunda línea es la de los wrap ofreciendo seis presentaciones; la tercera línea que se maneja es el dulce donde se ofertan 12 opciones; también se manejan 4 variedades de sandwiches; la quinta línea es la de productos de sal con 16 productos; la sexta línea son los postres con 10 opciones y por último, las bebidas, encontrando el grupo de bebidas calientes donde se tienen 13 alternativas y bebidas frías con 20 opciones. Se anexa la carta de Panji. (Anexo B).

En la actualidad, Panji ha aumentado el número de proveedores, además de ofrecer productos suizos, también oferta productos de panadería colombianos, de repostería, desayunos compuestos por huevos en omelette o revueltos con más de

10 ingredientes, los cuales el cliente puede mezclar a su gusto acompañados con pan, mermelada y mantequilla, bebidas frías como jugos 100% naturales, smoothies, milo, limonadas, gaseosas, bebidas calientes como aromáticas, chocolate y café de tipo exportación el cual es elegido grano a grano de una finca de la región.

La carta cuenta con más de 30 productos los cuales buscan satisfacer la necesidad de los clientes, al analizar la opción de incluir nuevos elementos en la carta, se busca que estos pertenezcan a la misma línea. La empresa está en la búsqueda de nuevos usuarios para sus productos constantemente, y lo hace sin cambiar la esencia de lo que ofrece al cliente. Aunque en ocasiones se realice rotación de los productos, estos se encuentran siempre ligados. Por lo anterior, se considera que Panji cuenta con una estrategia impulsada por el producto.

Se identificó con los encuestados la aceptación de los productos de panadería especializada y la frecuencia de compra de productos de panadería especializada.

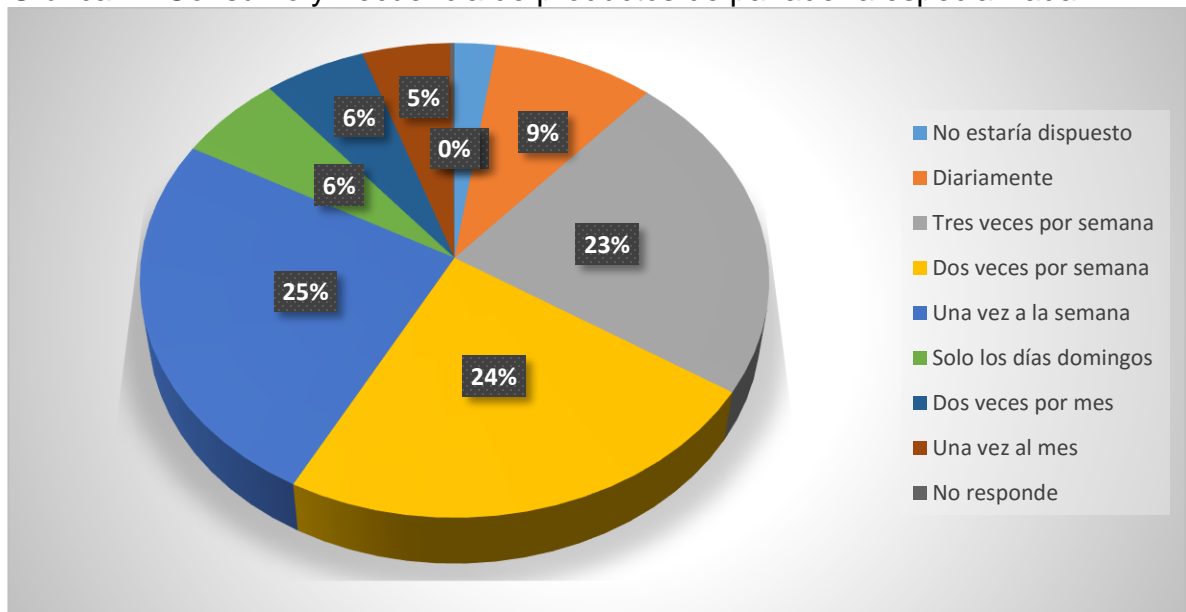
**Pregunta: ¿Estaría dispuesto a consumir productos de panadería especializada y con qué frecuencia?**

Tabla 19. Consumo y frecuencia de productos de panadería especializada

<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>No. Respuestas</b>	<b>%</b>
No estaría dispuesto	9	2,34
Diariamente	35	9,11
Tres veces por semana	87	22,66
Dos veces por semana	91	23,70
Una vez a la semana	97	25,26
Solo los días domingos	23	5,99
Dos veces por mes	22	5,73
Una vez al mes	19	4,95
No responde	1	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 1. Consumo y frecuencia de productos de panadería especializada



Fuente: Elaboración de las autoras

El 97,40% de los encuestados estaría dispuesto a consumir productos de panadería especializada, de este grupo, el 25,26% consumiría una vez a la semana, el 23,70% dos veces por semana, el 22,66% tres veces por semana, el 9,11% consumiría los productos diariamente, el 5,99% los días domingos, el 5,73% dos veces por mes, el 4,95% una vez al mes, el 0,26% no responde y el 2,34% no estaría dispuesto a consumir estos tipos de productos. De manera que el 86,72% de los encuestados consumiría el producto por lo menos una vez a la semana.

### 2.2.2 Precio

Se les preguntó a los clientes el precio que están dispuestos a pagar por los productos de panadería especializada.



**Pregunta: ¿Cuál es el rango de precios, que está dispuesto a pagar para los siguientes productos de panadería especializada?**

**Tabla 20. Rango de precios por producto**

Rango de precio	Strudel espinaca	Rollo almendra	Panino	Pizza	Croissant	Hojaldr e	Sanduches	Omeletes	Wrap
Menos de 5.000	46	59	51	40	95	50	6	4	7
Entre 5.000 y 7.000	142	142	135	99	124	146	42	39	28
Entre 7.000 y 9.000	71	49	70	90	49	47	113	113	94
Entre 9.000 y 11.000	22	26	32	56	23	24	106	94	88
Entre 11.000 y 13.000	14	12	21	25	14	28	54	63	66
Entre 13.000 y 15.000	1	4	1	9	4	7	29	42	44
No conozco el producto	88	89	72	62	74	81	24	21	43
Más de 15.000	0	3	2	3	1	1	10	7	11
No responde	0	0	0	0	0	0	0	1	3
TOTAL	384	384	384	384	384	384	384	384	384

Fuente: Trabajo de campo

**Tabla 21. Porcentaje rango de precios**

Rango de precio	% Strudel	% Rollo almendra	% Panino	% Pizza	% Croissant	% Hojaldr e	% Sanduches	% Omeletes	% Wrap
Menos de 5.000	11,98	15,36	13,28	10,42	24,74	13,02	1,56	1,04	1,82
Entre 5.000 y 7.000	36,98	36,98	35,16	25,78	32,29	38,02	10,94	10,16	7,29
Entre 7.000 y 9.000	18,49	12,76	18,23	23,44	12,76	12,24	29,43	29,43	24,48
Entre 9.000 y 11.000	5,73	6,77	8,33	14,58	5,99	6,25	27,60	24,48	22,92
Entre 11.000 y 13.000	3,65	3,13	5,47	6,51	3,65	7,29	14,06	16,41	17,19
Entre 13.000 y 15.000	0,26	1,04	0,26	2,34	1,04	1,82	7,55	10,94	11,46
No conozco el producto	22,92	23,18	18,75	16,15	19,27	21,09	6,25	5,47	11,20

Continuación Tabla 21. Porcentaje rango de precios

Rango de precio	% Strudel	% Rollo almendra	% Panino	% Pizza	% Croissant	% Hojaldre	% Sandwiches	% Omeletes	% Wrap
Más de 15.000	0,00	0,78	0,52	0,78	0,26	0,26	2,60	1,82	2,86
No responde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,78
TOTAL	100,00	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Trabajo de campo

Para los productos strudel de espinacas o tomate, rollo de almendras, panino de chocolate suizo, pizza snack salami, croissant de cereza y hojaldre de frambuesa, el mayor porcentaje de encuestados manifiesta que estaría dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$7.000, así lo manifiestan el 36,98%, 36,98%, 35,16%, 25,78%, 32,29% y 38,02%, respectivamente.

Para los siguientes productos, el rango de precio que sigue de acuerdo a los encuestados es entre \$7.000 y \$9.000, strudel de espinacas o tomate (18,49%), panino de chocolate suizo (18,23%) y pizza snack salami (23,44%); el tercer rango de precios que están dispuestos a pagar los encuestados es menos de \$5.000, así lo indica el 11,98%, el 13,28% y el 10,42% respectivamente para cada producto.

Para productos como el rollo de almendra, el croissant de cereza y hojaldre de frambuesa, las personas eligen como segundo rango a pagar menos de \$5.000, (15,36%, 24,74% y 13,02%, respectivamente) y como tercer rango entre \$7.000 y \$9.000 para el rollo de almendra (12,76%) y para el croissant de cereza (12,76%).

En el caso de la pizza, el tercer rango de precios que están dispuestos a pagar los consumidores es entre \$9.000 y \$11.000 (14,58%), el 10,42% indica que pagaría menos de \$5.000.

Para los productos strudel de espinacas o tomate, rollo de almendras, panino de chocolate suizo, pizza snack salami, croissant de cereza y hojaldre de frambuesa,

son pocas las personas que indican que estarían dispuestos a pagar más de \$9.000, siendo estos porcentajes inferiores al 9,00%.

Se tiene un porcentaje que varía entre 16,15% y el 23,18% de personas que manifiestan que desconocen los productos strudel de espinacas o tomate, rollo de almendras, panino de chocolate suizo, pizza snack salami, croissant de cereza y hojaldre de frambuesa, siendo el rollo de almendras el de mayor porcentaje.

En el caso de los productos sandwiches tipo gourmet, omelettes tipo gourmet y wrap tipo gourmet, el rango de precios que predomina es entre \$7.000 y \$9.000, así lo indican el 29,43% para los dos primeros productos y el 24,48% para el tercer producto, seguido del grupo de personas que pagarían entre \$9.000 y \$11.000, con porcentajes del 27,60%, 24,48% y 22,92% para cada producto respectivamente, el tercer mayor porcentaje corresponde a personas que pagarían entre \$11.000 y \$13.000, indicado por el 14,06%, 16,41% y 17,19% para cada producto. El porcentaje de personas que desconocen estos productos es menor a los productos antes analizados, el 7,25% manifiesta que no conoce el sandwich tipo gourmet, el 5,47% desconoce el omelette tipo gourmet y el 11,20% no conoce el wrap tipo gourmet.

El siguiente análisis se realizó por líneas de productos:

Omelette con un solo ingrediente, queso, tomate, maicitos, champiñones, jamón o tocineta, tiene un precio que oscila entre \$6.000 y \$6.800. Omelette con dos ingredientes, el precio oscila entre \$7.200 y \$8.200.

Los desayunos varían desde los \$4.500 y los \$6.200, según los acompañantes del huevo.

Los wrap tienen precios que oscilan entre los \$6.800 y los \$7.900.

A continuación se listan los precios de productos especializados e importados

Tabla 22. Precio de productos

Producto	Precio
Strudel espinaca o tomate	\$7.000 y \$6.200 respectivamente
Rollo almendra	\$5.000
Panino de chocolate suizo	\$5.000
Pizza snack salami	\$6.000
Croissant de cereza	\$6.500
Hojaldre de frambuesa y vainilla	\$5.500
Sanduches tipo gourmet	Entre \$8.000 y \$10.000
Omelettes tipo gourmet	Entre \$6.000 y \$8.200
Wrap tipo gourmet	Entre \$6.800 y \$7.900

Fuente: Panji

El 36,98% de los clientes están dispuestos a pagar por el strudel de espinacas o tomate entre \$5.000 y \$7.000, siendo el precio actual del producto cómodo para el consumidor. Así mismo, un 36,98%, está dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$7.000 por el rollo de almendra, siendo el precio de venta \$5.000.

Para productos como panino de chocolate suizo, pizza snack salami, croissant de cereza y hojaldre de frambuesa, el mayor porcentaje de encuestados, correspondiente al 35,16%, 25,78%, 32,29% y 38,02%, respectivamente, están dispuestos a pagar entre \$5.000 y \$7.000, encontrando que los precios de venta se ubican entre estos rangos.

Para el sandwich tipo gourmet, el 29,43% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$7.000 y \$9.000, los precios de estos productos oscilan entre \$8.000 y \$10.000, es de aclarar que en esta línea se ofertan cuatro tipo de sandwiches, tres de los cuales tienen precios de \$8.000 y \$8.500, estando entre los rangos de preferencia, solo el sandwich de panini de salmón tiene un precio superior al rango que predomina. El segundo mayor porcentaje, corresponde al 27,60% de encuestados que están dispuestos a pagar entre \$9.000 y \$11.000.

Por el omelette tipo gourmet, el 29,43% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$7.000 y \$9.000, seguido del 24,48% que pagarían entre \$9.000 y \$11.000, el 16,41% expresa que pagaría entre \$11.000 y \$13.000, este producto tiene un precio de venta que oscila entre \$6.000 y \$8.200, precio acorde a la valoración de los clientes.

El 24,48% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$7.000 y \$9.000, por el wrap tipo gourmet, el 22,92% pagaría entre \$9.000 y \$11.000, el 17,19% está dispuesto a pagar entre \$11.000 y \$13.000, el producto vale entre \$6.800 y \$7.900, estando por debajo incluso del precio que están dispuestos a pagar los consumidores.

### **2.2.3 Canal de distribución (place)**

El canal de distribución es directo, en el punto de venta se vende directamente a los clientes.

*Ventas (logística de salida):* Panji cuenta con dos medios para recibir los pedidos de los clientes: vía telefónica y directamente en el local. Por vía telefónica únicamente se recibe el pedido para que el cliente lo recoja posteriormente, es decir, no se cuenta con servicio a domicilio. En el local, el cliente realiza el pedido, recibe el producto y lo cancela. Panji cuenta con mesas para que el cliente tenga la opción de consumir allí mismo.

Se consultó a los clientes sobre la preferencia para adquirir y consumir productos de panadería especializada, en esta pregunta se tiene un total de 438 respuestas, toda vez que se eligió más de una respuesta.

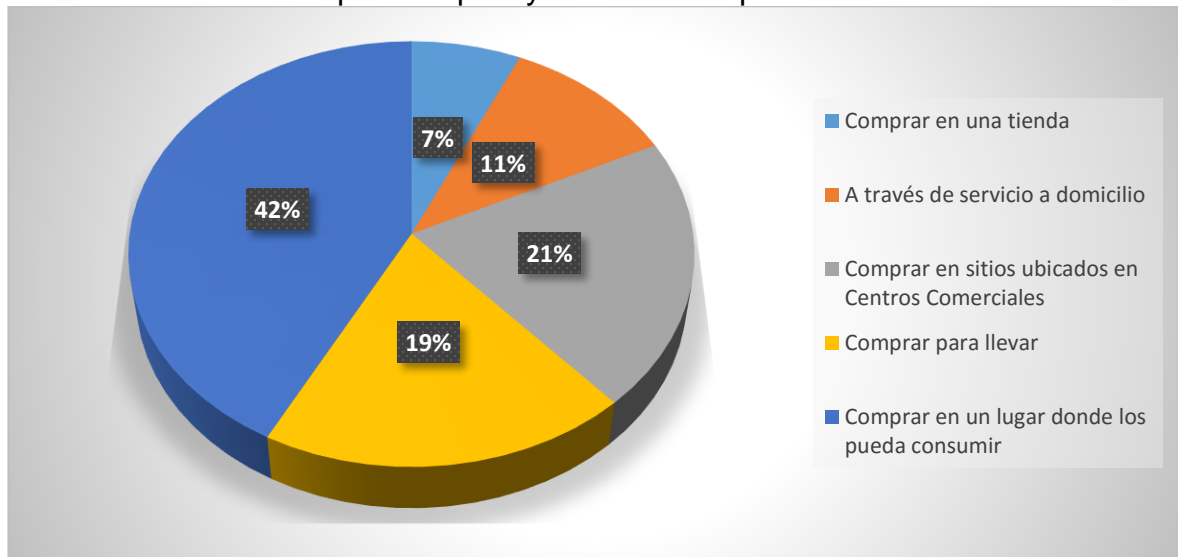
**Pregunta: ¿Cuál es su forma preferida para adquirir y consumir los productos de panadería especializados?**

Tabla 23. Preferencia para adquirir y consumir los productos

Lugar	No. respuestas	%
Comprar en una tienda	30	6,85
A través de servicio a domicilio	48	10,96
Comprar en sitios ubicados en Centros Comerciales	90	20,55
Comprar para llevar	85	19,41
Comprar en un lugar donde los pueda consumir	185	42,24
TOTAL	438	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 2. Preferencia para adquirir y consumir los productos



Fuente: Elaboración de las autoras

La preferencia de los consumidores (42,24%) es comprar en un lugar donde puede consumir los productos, seguido del 20,55% correspondiente a clientes que prefieren adquirir y consumir los productos de la panadería especializada en sitios ubicados en centros comerciales, el 19,41% prefiere comprar para llevar, el 10,96% que le hagan llegar los productos a través del servicio a domicilio, por último, el 6,85% manifiesta que prefiere comprar en una tienda.

## **2.2.4 Comunicación (promotion)**

Los consumidores de Panji Swiss Bakery son de todas las edades, la mayoría de ellos ubicados en los estratos 4, 5 y 6. El local es considerado un lugar familiar por lo cual es común ver familias completas pasando tardes allí y también grupos de amigos realizando reuniones o celebrando cumpleaños.

### **Estrategia publicitaria**

En sus inicios, la empresa Panji no realizaba ningún tipo de publicidad, dándose a conocer solo por el voz a voz, meses después participó en tres diferentes ferias de la ciudad, logrando un mejor posicionamiento de marca, así mismo, se utilizan volantes que se distribuyen en dichos eventos.

### **Presencia en Ferias**

Panji ha participado en dos ocasiones en la “La Feria”, evento realizado en la ciudad de Pereira, en el sector de Álamos donde se reúnen los emprendedores de la ciudad de diferentes sectores como gastronómico, cultural, moda, con el fin de dar a conocer sus productos.

En una ocasión se participó en el “Bulevar de la Circunvalar”, en el cual se cuenta con la presencia de diferentes empresas, implementada también como estrategia para dar a conocer sus productos.

En ambas ferias se distribuyeron volantes de la empresa, logrando el reconocimiento de la ubicación y de la marca.

## Redes sociales

Panji al estar ubicado en una ciudad relativamente pequeña y atender un segmento de mercado específico, realiza publicidad por medio de redes sociales como Instagram, donde se tienen 2.387 seguidores. Se promocionan todos los productos y servicios, realizando publicaciones diariamente, ya que por este medio se logra llegar a su mercado objetivo.

A las personas que según la encuesta, reconocieron alguna panadería especializada, se les solicitó indicar el medio por el cual conocieron la misma.

### Pregunta: ¿Por qué medio conoció el establecimiento?

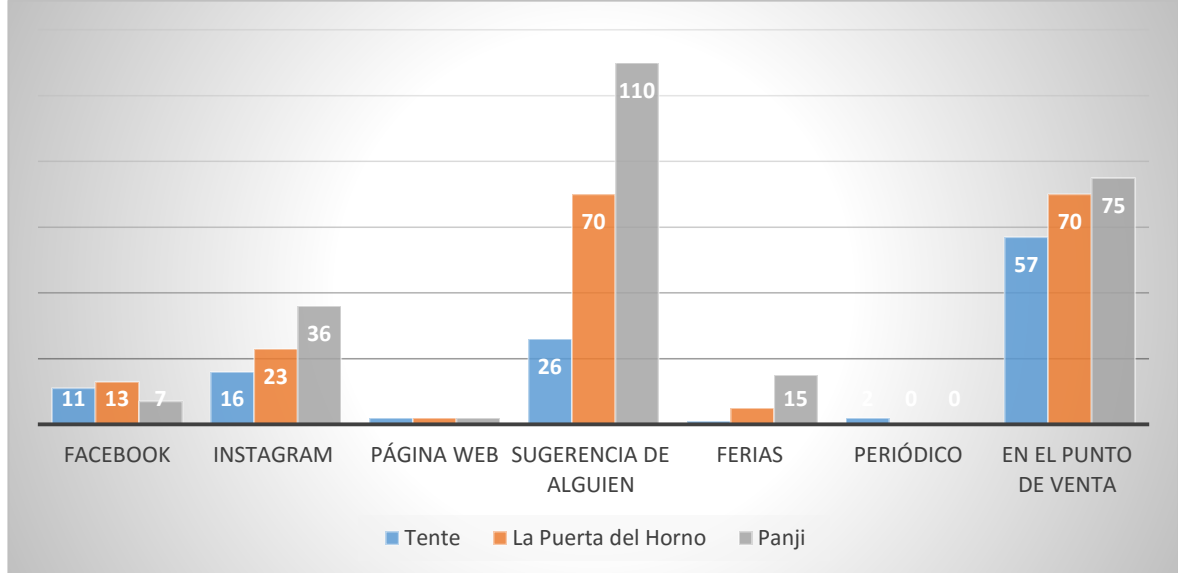
Tabla 24. Medio por el cual conoció la panadería especializada

Medio	Tente		La Puerta del Horno		Panji	
	No. respuestas	%	No. respuestas	%	No. respuestas	%
Facebook	11	9,57	13	7,10	7	2,86
Instagram	16	13,91	23	12,57	36	14,69
Página Web	2	1,74	2	1,09	2	0,82
Sugerencia de alguien	26	22,61	70	38,25	110	44,90
Ferias	1	0,87	5	2,73	15	6,12
Periódico	2	1,74	0	0,00	0	0,00
En el punto de venta	57	49,57	70	38,25	75	30,61
TOTAL	115	100,00	183	100,00	245	100,00

Fuente: Trabajo de campo



Gráfica 3. Medio por el cual conoció la panadería especializada



Fuente: Elaboración de las autoras

Para panaderías como Tente y La Puerta del Horno, el medio por el cual sus clientes la conocieron fue directamente en el punto de venta, seguido de la sugerencia de alguien, el tercer medio es instagram. Otros medios de comunicación representan un porcentaje inferior al 10% como Facebook, página web, la participación en ferias y el periódico.

En el caso de Panji, el medio por el cual conocieron la panadería, fue por sugerencia de alguien, así lo indica el 44,90% de los encuestados, seguido de la visita directa al punto de venta, 30,61%, los otros medios tienen la misma tendencia, instagram en tercer lugar con el 14,69% y los otros con porcentaje de representación inferiores al 10%, en el caso de las ferias con el 6,12%, el Facebook con el 2,86% y a través de la página web el 0,82%.

Se determinó el medio de comunicación de preferencia de los clientes para la difusión de los servicios y productos de la panadería, variable necesaria para

establecer las estrategias de comunicación. Los encuestados seleccionaron más de una opción de comunicación.

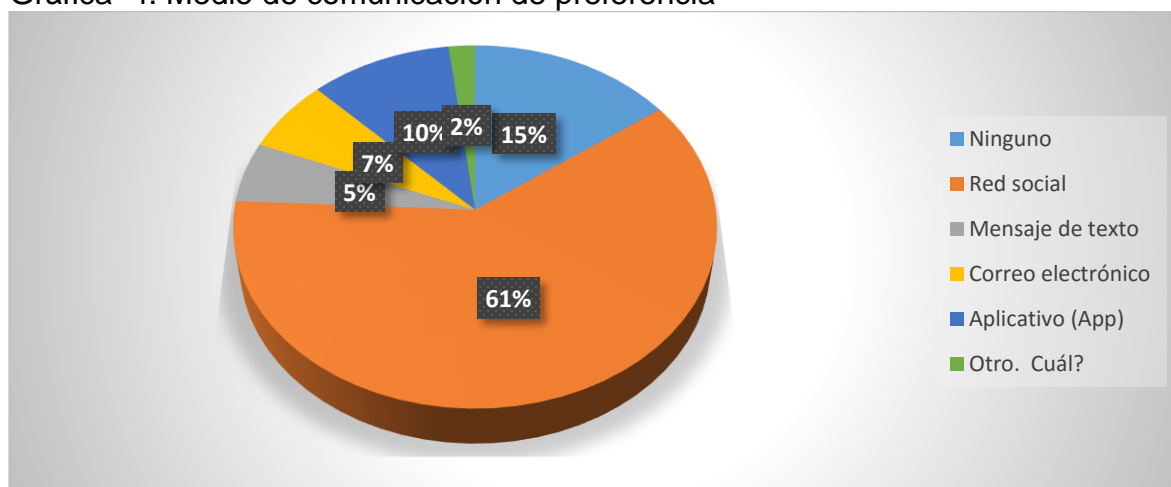
**Pregunta: ¿Qué tipo de medio de comunicación le gustaría que se utilizará para hacer la difusión de productos y servicios de una panadería especializada?**

Tabla 25. Medio de comunicación de preferencia

Medio	No. respuestas	%
Ninguno	62	15,01
Red social	251	60,77
Mensaje de texto	22	5,33
Correo electrónico	27	6,54
Aplicativo (App)	43	10,41
Otro. Cuál?	8	1,94
TOTAL	413	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 4. Medio de comunicación de preferencia



Fuente: Elaboración de las autoras

El 15,01% de los encuestados expresa que no le gusta ninguna comunicación por parte de la panadería para promocionar sus productos y servicios, por su parte, el 84,99% indica que si, de este porcentaje, el 60,77% prefiere las redes sociales, el

10,41% le gustaría un aplicativo, el 6,54% a través del correo electrónico, el 5,33% por mensajes de texto y el 1,94% por otro medio de comunicación.

## 2.3 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

De acuerdo a la encuesta que se aplicó a 384 clientes reales y potenciales de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, se establecieron las características sociodemográficas de los mismos y los factores que influyen en su decisión de compra.

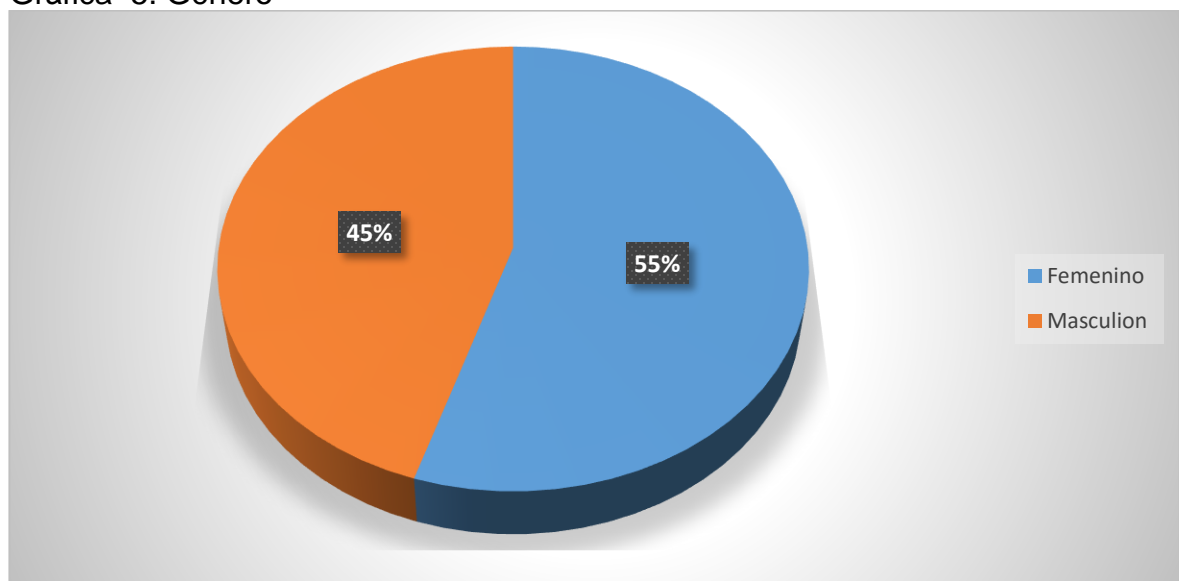
### 2.3.1 Caracterización de los clientes

Tabla 26. Género

Género	No.	%
Femenino	211	54,95%
Masculino	173	45,05
TOTAL	384	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 5. Género



Fuente: Elaboración de las autoras

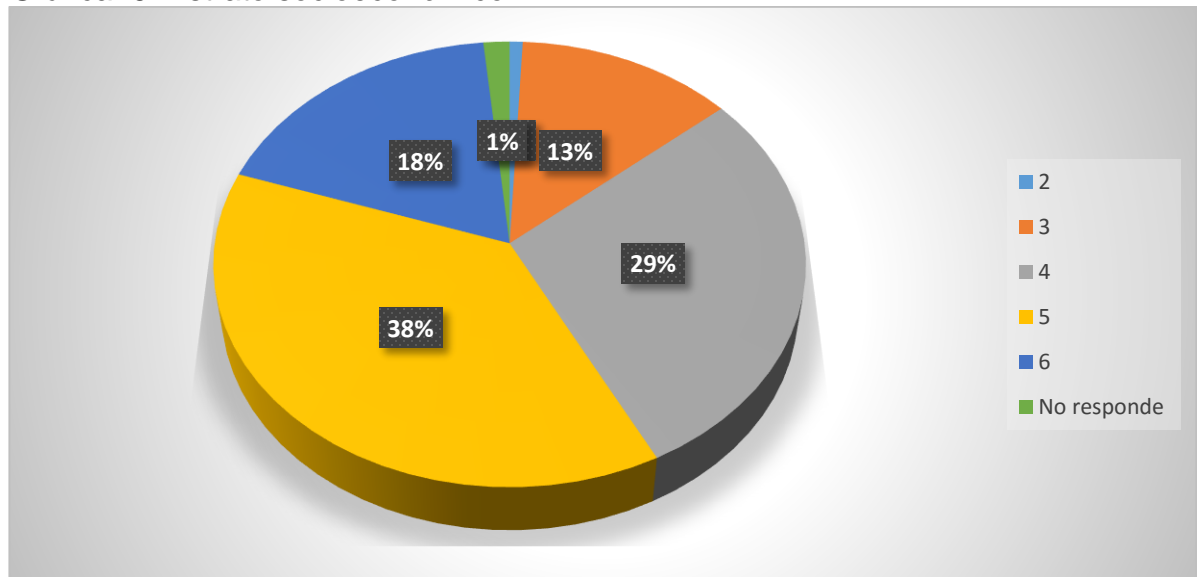
El 54,95% de los encuestados corresponde al género femenino, el otro 45,05% es de género masculino, las estrategias de marketing deben ir dirigidas a los dos grupos poblacionales, toda vez que no se tiene una diferencia significativa y ambos grupos son clientes potenciales para Panji.

Tabla 27. Estrato socioeconómico

Estrato socioeconómico	No. respuestas	%
2	3	0,78
3	50	13,02
4	110	28,65
5	145	37,76
6	70	18,23
No responde	6	1,56
TOTAL	384	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 6. Estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración de las autoras

El 38% de los encuestados pertenece a estrato 5, seguidos del 28,65% que son de estrato 4, el 18,23% es de estrato 6, el 13,02% estrato 3 y por último el 0,78% de estrato 2, además un 1,56% no respondió la pregunta. En total, el 85,00% de los

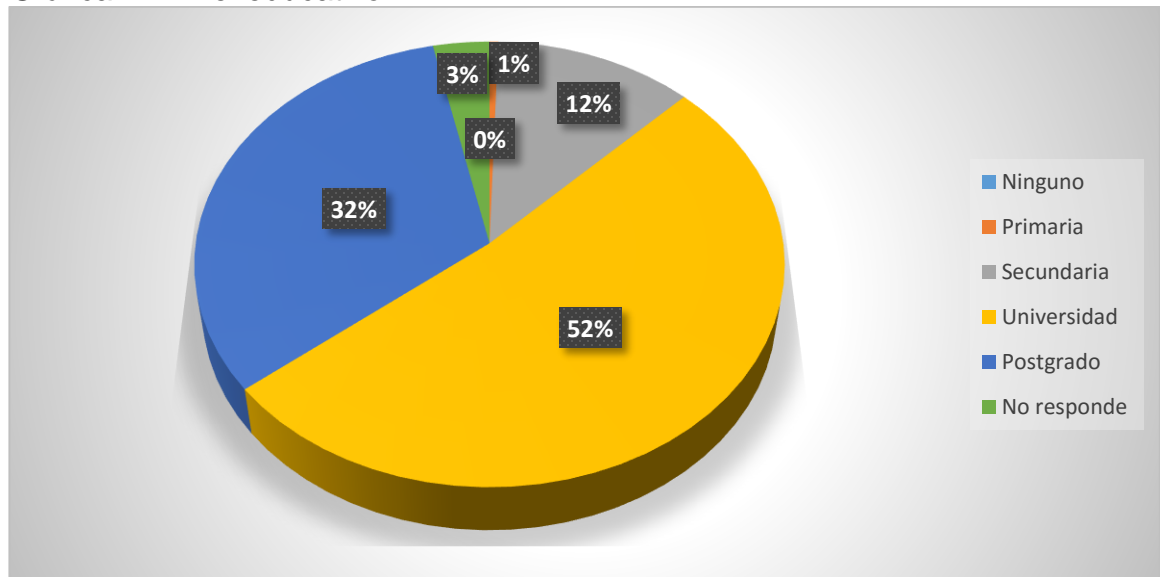
encuestados pertenece a estrato 4, 5 y 6, en estos clientes Panji puede encontrar una repetición de compra, dado que tienen el poder adquisitivo para realizar dicha compra, por lo tanto, las estrategias planteadas deben estar enfocadas para estos estratos.

Tabla 28. Nivel educativo

Nivel educativo	No. respuestas	%
Ninguno	0	0,00
Primaria	2	0,52
Secundaria	46	11,98
Universidad	199	51,82
Postgrado	124	32,29
No responde	13	3,39
TOTAL	384	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 7. Nivel educativo



Fuente: Elaboración de las autoras

El 51,82% de los encuestados tiene estudios universitarios, seguido del 32,29% que alcanza estudios de postgrado, el 11,98% tiene estudios secundarios, un 0,52% estudios primarios y el 3,39% no responde. El 84,11% de los encuestados tiene

como mínimo estudios universitarios, mercado objetivo dentro de las estrategias de marketing.

### 2.3.2 Criterios de compra de productos de panadería especializada

Se le solicitó a los encuestados que calificarán de 1 a 7 en orden de importancia el factor que más influye en su decisión de compra, donde 7 es el más influyente y 1 el menos influyente, calificando factores como calidad de los productos, precio del producto, presentación del producto, servicio al cliente, ambiente físico (diseño, estilo, espacio), ubicación y variedad en el menú.

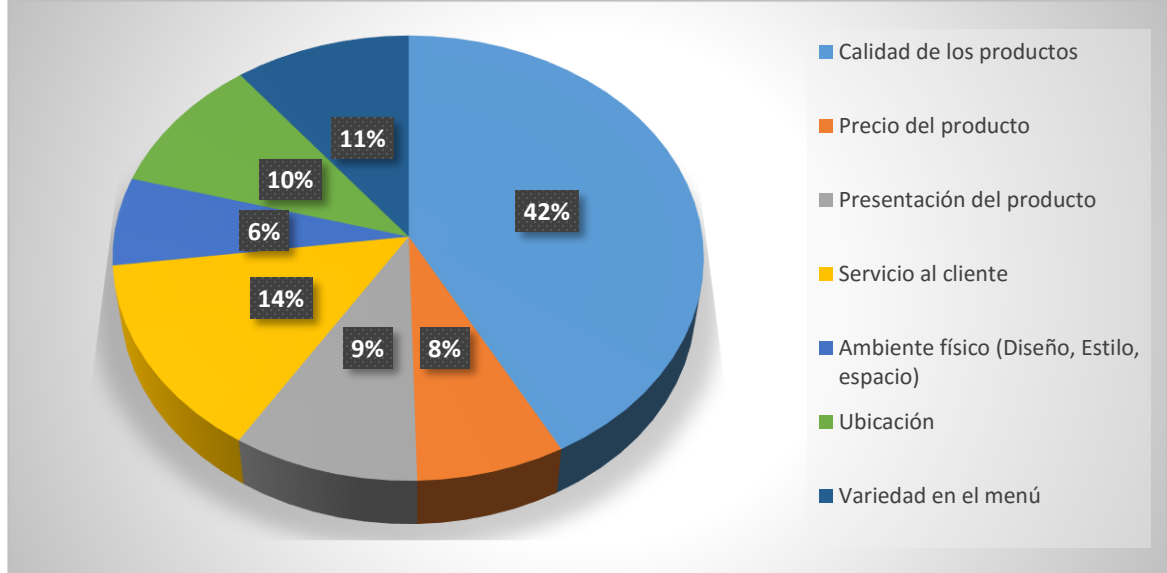
**Pregunta: ¿Cuándo elige un lugar para consumir productos de panadería especializada, califique de 1 a 7 en orden de importancia el factor que más influye en su decisión, donde 7 es el más influyente y 1 el menos influyente?.**

Tabla 29. Calificación de factores influyentes en la compra

Factor	Calificación por factor							No responde	Peso porcentual (Factor con Calificación 5)
	7	6	5	4	3	2	1		
Calidad de los productos	204	74	40	20	11	13	21	1	41,55
Precio del producto	36	66	47	52	41	52	89	1	7,33
Presentación del producto	45	78	97	54	57	35	17	1	9,16
Servicio al cliente	68	70	83	90	46	16	10	1	13,85
Ambiente físico (Diseño, Estilo, espacio)	31	33	42	58	96	79	44	1	6,31
Ubicación	49	26	32	32	59	91	94	1	9,98
Variedad en el menú	51	39	39	55	54	65	80	1	10,39

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 8. Factores que influyen en la decisión de compra



Fuente: Elaboración de las autoras

El factor que más influye en la compra es la calidad del producto, así lo indica el 41,55% de las respuestas, seguido del servicio al cliente (13,85%), en tercer lugar las personas valoran la variedad en el menú (10,9%), seguido de la ubicación (9,98%), el quinto aspecto que influye en la decisión de compra es la presentación del producto (9,16%), los factores menos influyentes son el precio con 7,33% y el ambiente físico con el 6,31%.

## 2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La encuesta aplicada a 384 personas, permitió identificar la oferta de productos especializados y el reconocimiento de panaderías especializadas, definiendo la panadería especializada como aquella que ofrece una experiencia diferente, a través de un ambiente tranquilo y con diseño para degustar productos de alta calidad y preparaciones gourmet.

### 2.4.1 Atributos diferenciadores de una panadería especializada

Se preguntó a los encuestados si distinguían algún atributo que diferenciara a la panadería especializada de una panadería tradicional, con algunas respuestas que no son diferenciales, pero con el ánimo de conocer si las personas tenían un concepto sobre el valor agregado que ofrece la panadería especializada.

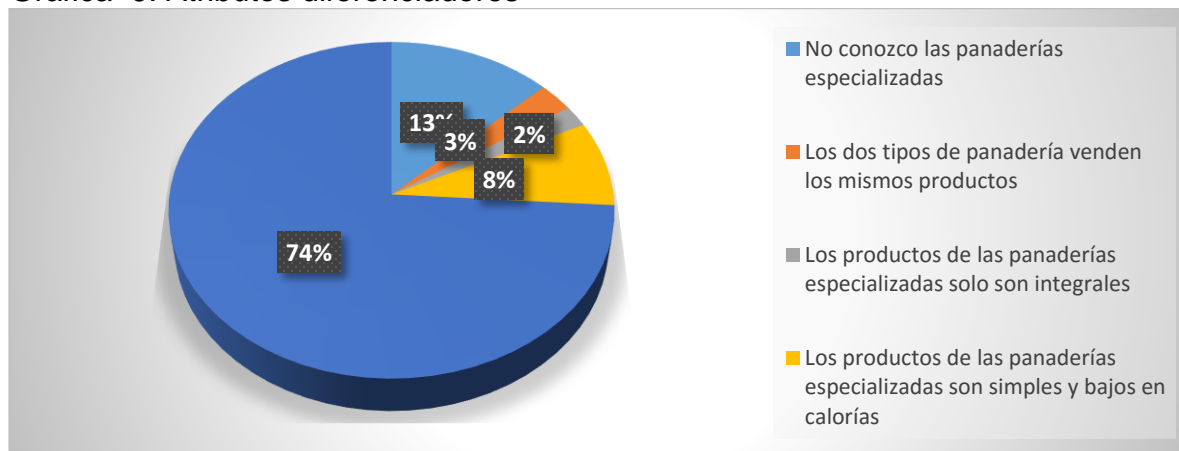
**Pregunta: ¿Cuál de los siguientes atributos diferencian una panadería especializada a una panadería tradicional?**

Tabla 30. Atributos diferenciadores

Atributo	No. respuestas	%
No conozco las panaderías especializadas	51	13,01
Los dos tipos de panadería venden los mismos productos	11	2,81
Los productos de las panaderías especializadas solo son integrales	8	2,04
Los productos de las panaderías especializadas son simples y bajos en calorías	32	8,16
Los productos de la panadería especializada son tipo gourmet	290	73,98
TOTAL	392	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 9. Atributos diferenciadores



Fuente: Elaboración de las autoras



Se tiene un total de 392 respuestas, ya que algunos encuestados diferencian más de un atributo. El 73,98% resalta como atributo que los productos de la panadería especializada son tipo gourmet, siendo este el atributo diferenciador entre las panaderías, el 13,01% expresa que no conoce las panaderías especializadas, el 8,16% manifiesta que los productos de las panaderías especializadas son simples y bajos en calorías, aunado al 2,04% que opina que los productos de las panaderías especializadas solo son integrales, con un concepto errado de la diferenciación entre las panaderías especializadas y las tradicionales, por otro lado, se tiene que para el 2,81% los dos tipos de panadería venden los mismos productos. Es importante resaltar que el 13,01% no tiene un concepto claro sobre el valor agregado que ofrece la panadería especializada y otro 13,01% que no las conoce, indicadores que se deben analizar como pautas para el plan de marketing.

#### **2.4.2 Reconocimiento de panaderías especializadas**

De acuerdo a la observación e indagación del mercado que realizaron los dueños de la empresa, en la ciudad de Pereira existen tres panaderías especializadas, incluyendo a Panji. La indagación se llevó a cabo con los clientes y con el proveedor de los productos especializados, quienes informaron que existen otros dos negocios con conceptos similares a Panji, es decir, ofrecen productos de panadería especializada en la ciudad con alguna diferenciación. Por tanto, se preguntó a los encuestados sobre el reconocimiento de establecimientos como Tente, La Puerta del Horno y Panji, indagando si el reconocimiento es por la calidad, la exclusividad o el sabor del producto, factores que influyen en el reconocimiento y posicionamiento del mismo, direccionando de esta forma una estrategia de diferenciación del producto.

En la tabla 31, se observa el número de respuestas por criterio para cada una de las panaderías, en algunas el número total es inferior al número de encuestados, toda vez que solo respondían quienes conocen o diferencian el sitio por los criterios

preguntados, también se aclara que los encuestados podían indicar más de un criterio de reconocimiento en cada establecimiento.

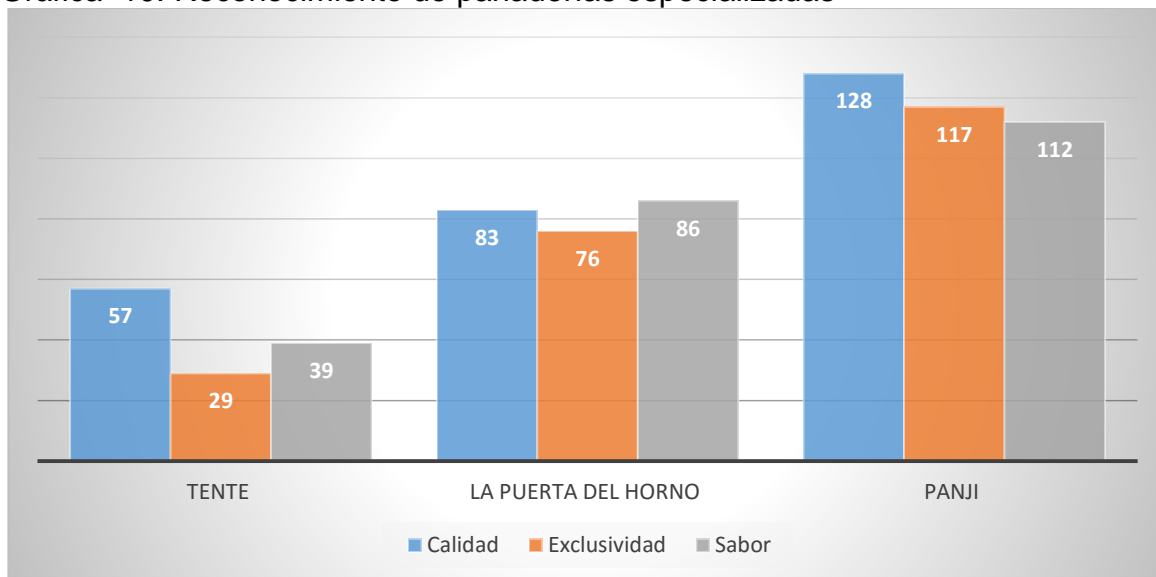
**Pregunta: ¿Reconoce alguno de los siguientes establecimientos, como lugares que brindan productos de panadería en Pereira, con alguna diferenciación?**

Tabla 31. Reconocimiento de panaderías especializadas

Criterio	Tente		La Puerta del Horno		Panji	
	No. respuestas	%	No. respuestas	%	No. respuestas	%
Calidad	57	45,60	83	33,88	128	35,85
Exclusividad	29	23,20	76	31,02	117	32,77
Sabor	39	31,20	86	35,10	112	31,37
TOTAL	125	100,00	245	100,00	357	100,00

Fuente: Trabajo de campo

Gráfica 10. Reconocimiento de panaderías especializadas



Fuente: Elaboración de las autoras

La panadería especializada de mayor reconocimiento es Panji, seguida de la Puerta del Horno y Tente, a Panji la reconocen por su calidad, exclusividad y sabor, en el

caso de la Puerta del Horno se resalta en primer lugar el sabor de sus productos, seguido de la calidad y exclusividad, la panadería Tente tiene reconocimiento en primer lugar por su calidad, seguido del sabor y la exclusividad.

Del total de los encuestados, el 20% expresa que no conoce ninguna panadería especializada y el 0,26% indica que reconoce a Bohemia como panadería especializada.

El 63,80% de los encuestados reconocen a Panji y perciben que tiene calidad, exclusividad y sabor, se encuentra que el 36,20% no reconocen a la panadería por ninguno de los atributos preguntados, el plan de marketing debe plantear estrategias para aumentar el porcentaje de reconocimiento de Panji.

Frente a la percepción de calidad, exclusividad y sabor, se tiene que el 17,19% de los encuestados refieren la calidad de los productos, el 16,41% la exclusividad, el 13,02% el sabor, el 12,76% resaltan los tres atributos, el 2,34% exalta la calidad y el sabor de los productos, el 1,56% la exclusividad y el sabor y el 0,52% indica que la calidad y la exclusividad.

### **2.4.3 Panadería Especializada Tente**

La panadería Tente, se localiza en el Centro Médico Megacentro, ubicado en el sector de Pinares de la ciudad de Pereira, esta panadería es importadora y distribuidora de los productos ultracongelados, uno de sus clientes en La Puerta del Horno. Como fortalezas de Tente se identifican las siguientes:

- Al no tener intermediario, el producto que venden les genera mayores ganancias.
- Los productos que venden son frescos, diariamente los hornean.
- Actualmente tienen 30 productos en su punto de venta.

- El establecimiento es limpio, acogedor, cálido, fresco.
- Ofrecen servicio de domicilio.
- Ofrecen buena atención.
- El Centro Médico Megacentro donde se encuentran, cuenta con un mapa guía que hace más fácil su ubicación.
- Su nombre es de fácil visibilidad y está presente en servilletas, empaque, cajas, bolsas.

Como debilidades se resaltan:

- El punto de venta es pequeño, tienen poca capacidad. (Cuenta con 4 mesas para los clientes).
- Es un lugar de compra rápida, es decir, el proceso termina con la compra del producto, toda vez que no ofrecen un lugar con buen ambiente para que sus clientes disfruten de los productos en la misma panadería.
- Por la ubicación, están direccionados a un público específico, dado que se encuentra en Megacentro (frecuentemente visitado por los consultorios médicos), anteriormente estuvieron en otros Centros Comerciales de la ciudad, pero en el momento solo cuentan con el punto de Megacentro, sesgando así el público al que van dirigidos.
- El área de trabajo es muy pequeña, solo cuentan con un sitio para exhibición de productos y vitrinas.
- No realizan preparación de alimentos como desayunos con huevos, croissants con fresas y crema, simplemente venden el producto de panadería en su esencia, horneado.
- La atención al público es brindada por una sola persona, la atención no es tan personalizada.
- El manejo de redes sociales es muy básico, no se actualiza con frecuencia.

- Cuentan con un volante donde muestran los productos, diferenciando los de sal, dulce y productos saludables, sin embargo, estos no tienen una lista de los precios.
- No cuentan con una carta de productos.
- En un aviso informan que están vendiendo almuerzo, siendo este un solo producto (lasagna).
- Los productos están ubicados de tal forma que los clientes los pueden visualizar, sin embargo, no está el nombre para diferenciarlos. Se debe preguntar al vendedor que tipo de producto es.

#### **2.4.4 Panadería Especializada La Puerta del Horno**

De acuerdo a la observación de las autoras, La Puerta del Horno, se ubica en la Avenida Juan B Gutiérrez Calle 4 # 15-74, edificio Oceanía, pertenece al régimen común y cuenta con software de facturación, en la ciudad se han dado a conocer como los pioneros de la Panadería Artesanal.

Dentro de sus fortalezas se pueden destacar:

- Buena ubicación.
- Excelente manejo de redes sociales.
- Servicio de catering.
- Modificación de la carta permanentemente, (periódicamente incluyen nuevos productos y retiran otros, algunos inclusiones las ponen a consideración de sus clientes).
- Transformación de sus productos (tienen un proveedor a quien le compran productos de panadería ultracongelados, pero no solo se ocupan de hornear y distribuir los mismos, sino que a muchos de estos los someten a transformaciones, Ej: Croissant, ofrecen este bajo el nombre de Croissant

Caprese, Indo, entre otros, el primero con adición de albahaca, tomate, queso mozzarella y el segundo pollo, champiñones en vino blanco.

- Cuentan con personal especializado en gastronomía, quien realiza las propuestas de productos y elabora las diferentes preparaciones.
- Elaboración de productos y menús especiales en fechas especiales.
- Fuerza de ventas: realizan visitas y ofrecen sus servicios a entidades y empresas puerta a puerta, dedican tiempo a la realización de visitas y promoción de su portafolio de servicios.
- Ofrecen la preparación de platos no incluidos en la carta, personalizan y se acogen a las expectativas del cliente.
- Su marca está presente en todo: cubiertos, botellas, platos desechables, bolsas, cajas.
- Servicio de mesero profesional.
- Alquiler de bandejas, canastas, tablas de madera.

## **2.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER**

### **2.5.1 Amenazas de nuevos competidores**

En el año 2015 en Pereira, los alimentos de panadería presentaron un crecimiento entre el 12,62% y el 15,86%, que se explica en gran parte por la apertura de nuevos establecimientos<sup>40</sup>. El sector panadero no presenta grandes barreras de entrada, las nuevas industrias se deben registrar ante la Cámara de Comercio y la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), como personas jurídicas o naturales, cumpliendo con la Ley 232 de 1995 y demás normas concordantes para

---

<sup>40</sup> SECTORIAL.CO. Op. Cit.

el ejercicio del comercio<sup>41</sup>: uso del suelo, condiciones sanitarias, normas mínimas de seguridad.

El factor económico tampoco es una barrera de entrada, la inversión se considera pequeña, las ventas se generan a través de la publicidad, el servicio y la calidad de los productos.

Frente a las barreras de entrada por los canales de distribución, también se consideran bajas, toda vez que estos canales se encuentran establecidos y cualquier nuevo competidor puede acceder.

Un factor considerado como barrera de ingreso media es la experiencia y curva de aprendizaje, en las panaderías especializadas se valora la mano de obra, dado que parte de su proceso es artesanal.

### **2.5.2 Intensidad de la rivalidad**

En la ciudad de Pereira, de acuerdo a la observación e indagación de los dueños de Panji, existen dos competidores a saber, Tente y La Puerta del Horno.

**Tente:** las ventajas que tienen frente a Panji, es que son importadores directos de los productos, al ser ellos mismos quienes realizan la importación y distribución de los mismos, tienen exclusividad con algunos de ellos, es decir, algunos productos solo se pueden encontrar en Tente.

**La Puerta del Horno:** al realizar un comparativo entre Panji y la Puerta del Horno, se encuentra que La Puerta del Horno tiene las siguientes ventajas competitivas:

---

<sup>41</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Registro mercantil . [En línea] Cámara de Comercio de Pereira, 2017. [Citado el: 15 de Mayo de 2017.] [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro\\_publico\\_mercantil/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro_publico_mercantil/).

- Mayor capacidad Instalada.
- Excelente ubicación, por estar en una zona de gran flujo vehicular y peatonal, además de variada actividad comercial.
- Ofrecen sus productos permanentemente en empresas, establecimientos y demás (Puerta a Puerta).
- Cuentan con Servicio De Catering.
- Innovación de productos: complementan y adicionan los productos que compran a su proveedor.
- Inclusión periódica de nuevas alternativas de producto.
- Cuentan con el apoyo de personal especializado, (chef) para la elaboración de los productos, las propuestas y transformación de los mismos.

Se observan las siguientes similitudes:

- Establecimientos con ambiente acogedor, cálido, lugares estéticamente organizados.
- Productos de panadería importados, especializados, gourmet.
- Manejo de redes sociales.
- Excelente Calidad y Servicio.
- Productos novedosos.
- Atención de eventos y productos para fechas especiales.
- Manejan dentro de sus productos, algunos en común, en general productos importados.
- No fabrican sus productos de panadería, cuentan con proveedores de los mismos, quienes los suministran para ser horneados dentro de los establecimientos y sometidos a las diferentes preparaciones.
- Propietarios Jóvenes, emprendedores, haciendo empresa que marque la diferencia en la ciudad.



- Productos dirigidos al mismo segmento de población y estrato, en razón al costo de los mismos y al tipo de ingredientes que se utilizan.

### **2.5.3 Productos sustitutos**

La industria panadera innova en sus productos, en la mezcla, en la presentación, los sustitutos para los productos de panadería especializada son el pan ofrecido por los supermercados, además de los cereales, galletas, repostería sin gluten, productos saludables y productos funcionales, siendo estos últimos, productos que además de aportar nutrientes, son beneficiosos para el organismo, proporcionando salud y bienestar, ejemplo de ellos el pan enriquecido con ácido fólico<sup>42</sup>.

### **2.5.4 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de productos de panadería especializada compran pequeñas cantidades, por lo cual se tiene baja concentración, estimando que el poder de negociación sea bajo.

Los clientes de productos de panadería especializada valoran la calidad por encima del precio, así lo indica el 41,55% de los encuestados, en segundo lugar los clientes valoran el servicio al cliente, seguido de la variedad del menú, la ubicación del lugar y la presentación del producto, siendo el precio del producto, el factor que menor influye en la compra.

---

<sup>42</sup> INSTITUTO DE OMEGA 3. Guía de alimentos saludables. [En línea] Instituto de Omega 3, sf. [Citado el: 10 de Junio de 2017.] [http://www.fesnad.org/resources/files/Publicaciones/guia\\_alimentos\\_funcionales.pdf](http://www.fesnad.org/resources/files/Publicaciones/guia_alimentos_funcionales.pdf).

### 2.5.5 Poder de negociación de proveedores

Uno de los principales proveedores, es el importador de los productos exclusivos que ofrece Panji, situación por la cual, este proveedor influye en los costos de producción, teniendo un alto poder de negociación, toda vez que establece las condiciones, las cuales a su vez dependen de la tasa de cambio.

### 2.6 ANÁLISIS DOFA

Tabla 32. DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de consumo masivo</li> <li>• Cambios de hábitos de consumo, hacia productos saludables</li> <li>• Los productos panificadores son primordiales en la dieta de los colombianos</li> <li>• Alta disposición de los pereiranos (97,40%) a consumir productos de panadería especializada.</li> <li>• Alta disposición de los pereiranos (86,72%) a consumir productos de panadería especializada por lo menos una vez a la semana.</li> <li>• La preferencia de los consumidores en Pereira (42,24%) es comprar los productos en un lugar donde los pueda consumir</li> <li>• Baja velocidad de obsolescencia tecnológica</li> <li>• Pereira cuenta con ubicación estratégica</li> <li>• Se tienen buenas vías de acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras bajas para la entrada de nuevas empresas</li> <li>• Inflación e impuestos afectan el consumo de productos de panadería especializada de forma desfavorable</li> <li>• Tasa de cambio influye directamente en los costos de producción</li> <li>• Informalidad del sector</li> <li>• Pereira, ciudad con alto índice de pobreza</li> <li>• El 50% del mercado laboral en Pereira, pertenece a la economía informal</li> <li>• El 13% de la población en Pereira, desconoce el concepto de panadería especializada.</li> <li>• El 13% de la población en Pereira, tiene un concepto errado de la panadería especializada.</li> </ul>

Continuación Tabla 32. DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de calidad con respaldo a nivel internacional</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Alto reconocimiento por parte de los clientes por su calidad, exclusividad y sabor</li> <li>• Uso de productos e insumos de calidad</li> <li>• Experiencia y curva de aprendizaje</li> <li>• Diferenciación del producto</li> <li>• Productos de acuerdo a la tendencia del consumidor</li> <li>• Tecnología de calidad, eficiente y con buen respaldo</li> <li>• Flexibilidad de la estructura organizacional</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Control gerencial</li> <li>• Se dispone de recursos propios y acceso a fuentes financieras</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Capacidad utilizada de la planta de producción del 50%</li> <li>• Servicio caracterizado por su agilidad</li> <li>• Efectividad de la producción y programas de entrega</li> <li>• Valor agregado al producto</li> <li>• Las personas que ocupan cargos directivos tienen un nivel académico universitario y en algunos casos con postgrado</li> <li>• Los niveles de rotación, absentismo, accidentalidad son mínimos</li> <li>• Alto grado de pertenencia y motivación de los dueños y personal</li> <li>• Buena ubicación del punto de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de distribución y ventas</li> <li>• Alto poder de negociación de los proveedores</li> <li>• No se cuenta con un plan de direccionamiento estratégico</li> <li>• Inexistencia de un sistema estratégico para toma de decisiones</li> <li>• No se invierte en investigación y desarrollo</li> <li>• No se cuenta con un proceso de administración de clientes</li> <li>• No se cuenta con programa postventa</li> <li>• Los dueños de la empresa no tienen formación en el área propia del conocimiento.</li> <li>• No se cuenta con índices para medir el desempeño de sus empleados</li> </ul>

Fuente: Elaboración de las autoras

Se realizó la matriz de impacto, evaluando cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según su impacto, en alto, medio y bajo.

Tabla 33. Matriz de impactos DOFA ponderada

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	bajo		Alto	Medio	Bajo
Producto de calidad con respaldo a nivel internacional	X			Producto de consumo masivo	X		
Alto reconocimiento por parte de los clientes por su calidad, exclusividad y sabor	X			Cambios de hábitos de consumo, hacia productos saludables	X		
Diferenciación del producto	X			Productos primordiales en la dieta de los colombianos	X		
Productos de acuerdo a la tendencia del consumidor	X			Alta disposición al consumo de productos de panadería especializada, una vez a la semana.	X		
Experiencia y curva de aprendizaje		X		Baja velocidad de obsolescencia tecnológica		X	
Uso de productos e insumos de calidad		X		Ubicación estratégica de la ciudad		X	
Productos en fase de crecimiento		X		Buenas vías de acceso		X	
Tecnología de calidad, eficiente y con buen respaldo		X					
Flexibilidad de la estructura organizacional		X					
Control gerencial		X					
Se dispone de recursos propios y acceso a fuentes financieras		X					
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					
Valor agregado al producto		X					
Los niveles de rotación, absentismo, accidentalidad son mínimos		X					
Buena ubicación del punto de venta		X					
Precios competitivos		X					
Comunicación efectiva			X				
Capacidad utilizada de la planta de producción del 50%			X				
Servicio caracterizado por su agilidad			X				

Continuación Tabla 33. Matriz de impactos DOFA ponderada

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Las personas que ocupan cargos directivos tienen un nivel académico universitario y en algunos casos con postgrado			X				
Alto grado de pertenencia y motivación de los dueños y personal			X				

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Alto poder de negociación de los proveedores	X			Tasa de cambio	X		
No se cuenta con un proceso de administración de clientes	X			Inflación e impuestos	X		
No se invierte en investigación y desarrollo de producto	X			13% de la población en Pereira, desconoce el concepto de panadería especializada.	X		
No se cuenta con un plan de direccionamiento estratégico		X		13% de la población en Pereira, tiene un concepto errado de la panadería especializada.	X		
Los dueños de la empresa no tienen formación en el área propia del conocimiento		X		Barreras bajas de entrada		X	
No se cuenta con índices para medir el desempeño de sus empleados		X		Informalidad del sector		X	
Altos costos de distribución y ventas			X	Alto índice de pobreza en Pereira		X	
				El 50% del mercado laboral en Pereira, pertenece a la economía informal			X

Fuente: Elaboración de las autoras

Para el análisis DOFA se tuvo en cuenta las variables de impacto alto, este análisis permitió el acercamiento a la formulación de la estrategia<sup>43</sup>, las cuales se plasman en FO – FA – DO – DA.

<sup>43</sup> SERNA. Op. cit.

Tabla 34. Análisis DOFA ponderado

<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto de consumo masivo</li> <li>2. Cambios de hábitos de consumo, hacia productos saludables</li> <li>3. Productos primordiales en la dieta de los colombianos</li> <li>4. Alta disposición al consumo de productos de panadería especializada, una vez a la semana.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto de calidad con respaldo a nivel internacional</li> <li>2. Alto reconocimiento por parte de los clientes por su calidad, exclusividad y sabor</li> <li>3. Uso de productos e insumos de calidad</li> <li>4. Diferenciación del producto</li> <li>5. Productos de acuerdo a la tendencia del consumidor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FO1. Apertura de una nueva línea de productos funcionales que respondan a un mercado con nuevas tendencias y a un cliente cada vez más exigente.</li> <li>2. F02. Apertura de un nuevo punto de venta</li> <li>3. F03. Ofrecer el servicio de catering</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FA1. Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing e información</li> <li>2. FA2. Abarcar un nuevo segmento del mercado</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto poder de negociación de los proveedores</li> <li>2. No se cuenta con un proceso de administración de clientes</li> <li>3. No se invierte en investigación y desarrollo de producto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DO1. Implementar un programa de servicio al cliente</li> <li>- DO2. Innovación de los productos actuales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DA1. Conseguir proveedores alternos</li> </ol>

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY

En este capítulo se presenta el plan estratégico de marketing que se planteó para la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, diseñado para dos años, iniciando en octubre de 2017, en el cual se definen los factores clave de éxito de la empresa, obtenidos de los análisis realizados en el capítulo 1 y 2. Se establece la estrategia genérica, además los objetivos para cada una de las P del mercado (producto, precio, plaza y promoción), definiendo las estrategias, las cuales resultan de los cruces de la matriz DOFA, con su respectiva táctica, indicador, responsable y presupuesto, por último, se concluye con la matriz de plan estratégico, se presenta la tabla general de presupuesto y el diagrama de Gantt.

#### 3.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

**Producto.** Panji tiene un producto de alta calidad, exclusivo y artesanal, importados ultracongelados desde Suiza, los cuales están respaldados a nivel internacional, cumpliendo con altos estándares de calidad y sabores, certificado por el Centro de Pruebas de la Sociedad Alemana de Agricultura (DLG).

**Tecnología.** Buena tecnología según la capacidad y necesidad de la empresa, que brinda buena capacidad de producción y calidad del producto, comparados con los existentes en el mercado.

**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.

**Valor agregado al producto.** Panji ofrece como valor agregado el detalle, las diferentes presentaciones de café se sirven con un chocolate, el capuchino con un

masmelo, en las fechas especiales se brinda un detalle a los clientes y una decoración diferente.

**Recurso humano.** Los dueños y administradores de Panji, son un grupo interdisciplinar, integrado por un economista, dos Ingenieras Industriales, una abogada, una Administradora de Negocios y una Especialista en Mercadeo, contando con talento humano profesional, con alto nivel de pertinencia y motivación.

**Ubicación.** Buena ubicación del punto de venta

### **3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA**

La estrategia genérica de Panji es la diferenciación, toda vez que se cuenta con un producto especializado, con reconocimiento por su calidad y exclusividad, factores que perciben los clientes, esta diferenciación se convierte en la ventaja competitiva de la empresa, siendo una ventaja dentro del sector.

### **3.3 PRODUCTO**

#### **3.3.1 Objetivo 1**

Desarrollar e innovar en los productos acordes con la tendencia del consumidor.

##### **3.3.1.1 Estrategia FO**

Estrategia FO1. Apertura de una nueva línea de productos funcionales que respondan a un mercado con nuevas tendencias y a un cliente cada vez más exigente. Esta estrategia surge del cruce de la fortaleza de tener algunos productos



de acuerdo a la tendencia del consumidor y la oportunidad de los cambios de hábitos de consumo, hacia productos saludables.

### Tácticas de la estrategia FO

Tabla 35. Tácticas estrategia FO - Producto

Táctica	Indicador	Responsable	Presupuesto
Desarrollo de nuevos productos de la línea funcional a través de la contratación de un chef	Número de productos de la línea funcional	Administradora Chef	\$13.500.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.3.1.2 Estrategia DO

Estrategia DO2. Innovación de los productos actuales. Esta estrategia surge del cruce de la debilidad que tiene la empresa de no invertir en investigación y desarrollo de producto y la oportunidad de la alta disposición al consumo de productos de panadería especializada, una vez a la semana.

### Tácticas de la estrategia DO

Tabla 36. Tácticas estrategia DO - Producto

Táctica	Indicador	Responsable	Presupuesto
Contratación de un chef para la innovación de productos	Número de productos innovados	Administradora Chef	\$9.500.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.4 PRECIO

#### 3.4.1 Objetivo 1

Mejorar el poder de negociación con los proveedores

##### 3.4.1.1 Estrategias DA

Estrategia DA1. Conseguir proveedores alternos, surge al tener en cuenta la debilidad alto poder de negociación de los proveedores y la amenaza tasa de cambio.

##### Tácticas de la estrategia DA

Tabla 37. Tácticas estrategia DA - Precio

Táctica	Indicador	Responsable	Presupuesto
Estructuración de base de datos de proveedores de productos especializados	Número de proveedores	Administradora	\$200.000
Contacto con posibles proveedores	Número de proveedores contactados	Administradora	\$300.000
Lineamientos de negociación	Número números proveedores	Administradora	\$500.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.5 PLAZA

#### 3.5.1 Objetivo 1

Diversificar geográficamente la empresa

### 3.5.1.1 Estrategia FO

Estrategia FO2. Apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pereira. Estrategia que surge del cruce de la fortaleza del alto reconocimiento por parte de los clientes por su calidad, exclusividad y sabor y la oportunidad de tener productos primordiales en la dieta de los colombianos.

### Tácticas de la estrategia FO

Tabla 38. Tácticas estrategia FO - Plaza

<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de manual de imagen corporativa	Manual de imagen corporativa	Administradora Junta de socios	\$3.000.000
Análisis de localización para nuevo punto	Localización del nuevo punto	Administradora Junta de socios	\$3.000.000
Generar campaña de expectativa de apertura del nuevo punto	Número de clientes en el nuevo punto de venta	Administradora Junta de socios	\$6.000.000
Adecuación local, apertura	Nuevo punto de atención	Administradora Junta de socios	\$40.000.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.5.1.2 Estrategia FA

Estrategia FA2. Abarcar un nuevo segmento del mercado, surge de la fortaleza de tener un producto con diferenciación y la amenaza del incremento en la inflación e impuesto, donde la empresa debe plantear llegar a nuevos nichos, que permita incrementar su rentabilidad.

## Tácticas de la estrategia FA

Tabla 39. Tácticas estrategia FA - Plaza

<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Ofrecer producto a los diferentes gremios (hoteles, bancos, universidades) a través de visitas institucionales	Número de nuevos clientes institucionales	Administradora	\$1.200.000
Ofrecer el servicio de catering a través de visitas institucionales	Número de nuevos clientes institucionales	Administradora	\$1.200.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.6 PROMOCIÓN

#### 3.6.1 Objetivo 1

Establecer estrategias que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado.

##### 3.6.1.1 Estrategia FA

Estrategia FA1. Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing e información, estrategia que surge de la fortaleza de tener un producto de calidad con respaldo a nivel internacional y la amenaza que representa un 13% de la población en Pereira que desconoce el concepto de panadería especializada y otro 13% de la población en Pereira que tiene un concepto errado de la panadería especializada.

## Tácticas de la estrategia FA

Tabla 40. Tácticas estrategia FA – Promoción

Táctica	Indicador	Responsable	Presupuesto
Creación de comunidad en Facebook	Número de seguidores	Administradora	\$100.000
Participación en ferias y exposiciones comerciales	Número de ferias y exposiciones	Administradora	\$2.000.000
Desarrollo de página web	Ventas on line	Administradora – Empresa especializada	\$5.500.000
Desarrollo de un aplicativo	Ventas on line	Administradora – Empresa especializada	\$9.800.000
Posicionamiento en la red: motores de búsqueda y en las palabras “panadería especializada”, “pan gourmet” o “pan premium”.	Ventas	Administradora – Empresa especializada	\$2.400.000
Publicación de artículo en una revista especializada	Número de publicaciones	Administradora Junta de socios	\$800.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.6.1.2 Estrategia DO

Estrategia DO1. Implementar un programa de servicio al cliente, surge de la debilidad de no contar con un proceso de administración de clientes y la oportunidad de ser un producto de consumo masivo.

## Tácticas de la estrategia DO

Tabla 41. Tácticas estrategia DO – Promoción

<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de base de datos de clientes actuales	Número de clientes registrados en base de datos	Administradora	\$200.000
Elaboración de una base de datos de clientes potenciales	Número de clientes potenciales registrados en base de datos	Administradora	\$800.000
Diseño de encuesta de satisfacción del servicio y producto	Número de encuestas aplicadas	Administradora	\$2.000.000
Desarrollo del programa de "cliente fiel", bonos regalos y detalle fecha cumpleaños	Número de clientes que realizan recompra	Administradora	\$6.000.000
Contrato de personal profesional en mesa	Número de personas contratadas para atender mesa, con experiencia y capacitación en el tema	Administradora	\$25.200.000
Servicio a domicilio para los clientes - Contratación de personal para domicilio, promoción del servicio	Número de entregas a domicilio	Administradora	\$400.000

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.7 MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 42. Matriz de plan estratégico

P	Cruce DOFA	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	Responsable	Fecha de inicio
PRODUCTO	Estrategia FO1. Fortaleza: productos de acuerdo a la tendencia del consumidor - Oportunidad: cambios de hábitos de consumo, hacia productos saludables	Desarrollar e innovar en los productos acordes con la tendencia del consumidor.	Apertura de una nueva línea de productos funcionales	Contratación chef	Número de productos de la línea funcional	Administradora, chef	Noviembre de 2017
	Estrategia DO2. Debilidad: no se invierte en investigación y desarrollo de producto - Oportunidad: alta disposición al consumo de productos de panadería especializada		Innovación de los productos actuales	Contratación chef	Número de productos innovados	Administradora, chef	Abril de 2018
PRECIO	Estrategia DA1. Debilidad: alto poder de negociación de los proveedores - Amenaza: tasa de cambio.	Mejorar el poder de negociación con los proveedores	Conseguir proveedores alternos	Estructuración de base de datos de proveedores de productos especializados	Número de proveedores	Administradora	Octubre de 2017
				Contacto con posibles proveedores	Número de proveedores contactados	Administradora	Marzo de 2018
				Lineamientos de negociación	Número números proveedores	Administradora	Junio de 2018

Continuación Tabla 42. Matriz de plan estratégico

P	Cruce DOFA	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	Responsable	Fecha de inicio
PLAZA	Estrategia F02. Fortaleza: alto reconocimiento por parte de los clientes por su calidad, exclusividad y sabor - Oportunidad: productos primordiales en la dieta de los colombianos	Diversificar geográficamente la empresa	Apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pereira	Elaboración de manual de imagen corporativa	Manual de imagen corporativa	Administradora, Junta de socios	Marzo de 2018
				Análisis de localización para nuevo punto	Localización del nuevo punto	Administradora, Junta de socios	Marzo de 2019
				Generar campaña de expectativa de apertura del nuevo punto	Número de clientes en el nuevo punto de venta	Administradora, Junta de socios	Marzo de 2019
				Adecuación local, apertura	Nuevo punto de atención	Administradora, Junta de socios	Junio de 2019
	Estrategia FA2. Fortaleza: producto con diferenciación - Amenaza: inflación e impuesto	Diversificar geográficamente la empresa	Abarcar un nuevo segmento del mercado	Ofrecer producto a los diferentes gremios (hoteles, bancos, universidades) a través de visitas institucionales	Número de nuevos clientes institucionales	Administradora	Octubre de 2017
				Ofrecer el servicio de catering a través de visitas institucionales	Número de nuevos clientes institucionales	Administradora	Octubre de 2017



Continuación Tabla 42. Matriz de plan estratégico

P	Cruce DOFA	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	Responsable	Fecha de inicio
PROMOCIÓN	Estrategia FA1. Fortaleza: producto de calidad con respaldo a nivel internacional - Amenaza: 13% de la población en Pereira que desconoce el concepto de panadería especializada y otro 13% de la población en Pereira que tiene un concepto errado de la panadería especializada.	Establecer estrategias que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado.	Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing e información	Creación comunidad en Facebook	Número de seguidores	Administradora	Octubre de 2017
				Participación en ferias y exposiciones comerciales	Número de ferias y exposiciones	Administradora	Octubre de 2017
				Desarrollo de página web	Ventas on line	Administradora – Empresa especializada	Abril de 2018
				Desarrollo de un aplicativo	Ventas on line	Administradora – Empresa especializada	Octubre de 2018
				Posicionamiento en la red: motores de búsqueda y en las palabras “panadería especializada”, “pan gourmet” o “pan premium”.	Ventas	Administradora – Empresa especializada	Abril de 2018
				Publicación de artículo en una revista especializada	Número de publicaciones	Administradora – Empresa especializada	Septiembre de 2018

Continuación Tabla 42. Matriz de plan estratégico

P	Cruce DOFA	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Indicador	Responsable	Fecha de inicio
PROMOCIÓN	Estrategia DO1. Debilidad: no se cuenta con un proceso de administración de clientes - Oportunidad: producto de consumo masivo	Establecer estrategias que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado.	Implementar un programa de servicio al cliente	Elaboración de base de datos de clientes actuales	Número de clientes registrados en base de datos	Administradora	Octubre de 2017
				Elaboración de una base de datos de clientes potenciales	Número de clientes potenciales registrados en base de datos	Administradora	Octubre de 2017
				Diseño de encuesta de satisfacción del servicio y producto	Número de encuestas aplicadas	Administradora	Noviembre de 2017
				Desarrollo del programa de "cliente fiel", bonos regalos y detalle fecha cumpleaños	Número de clientes que realizan recompra	Administradora	Noviembre de 2017
				Contrato de personal profesional en mesa	Número de personas contratadas para atender mesa, con experiencia y capacitación en el tema	Administradora	Mayo de 2018
				Servicio a domicilio para los clientes - Contratación de personal para domicilio, promoción del servicio	Número de entregas a domicilio	Administradora	Junio de 2018

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.8 TABLA GENERAL DE PRESUPUESTO

Tabla 43. Tabla general de presupuesto

Objetivo	Estrategia	Tácticas	I SEM. AÑO 1	II SEM. AÑO 1	I SEM. AÑO 2	II SEM. AÑO 2
Desarrollar e innovar en los productos acordes con la tendencia del consumidor.	Apertura de una nueva línea de productos funcionales	Contratación chef		\$4.500.000	\$4.500.000	\$4.500.000
	Innovación de los productos actuales	Contratación chef	\$2.000.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
Mejorar el poder de negociación con los proveedores	Conseguir proveedores alternos	Estructuración de base de datos de proveedores de productos especializados	\$200.000			
		Contacto con posibles proveedores		\$300.000		
		Lineamientos de negociación		\$500.000		
Diversificar geográficamente e la empresa	Apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pereira	Elaboración de manual de imagen corporativa		\$3.000.000		
		Análisis de localización para nuevo punto			\$3.000.000	
		Generar campaña de expectativa de apertura del nuevo punto				\$6.000.000
		Adecuación local, apertura				\$40.000.000
	Abarcar un nuevo segmento del mercado	Ofrecer producto a los diferentes gremios (hoteles, bancos, universidades) a través de visitas institucionales	\$1.200.000			
		Ofrecer el servicio de catering a través de visitas institucionales	\$1.200.000			

Continuación Tabla 43. Tabla general de presupuesto

Objetivo	Estrategia	Tácticas	I SEM. AÑO 1	II SEM. AÑO 1	I SEM. AÑO 2	II SEM. AÑO 2
Establecer estrategias que permitan la consolidación y el crecimiento en el mercado.	Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing e información	Creación de comunidad en Facebook	\$100.000			
		Participación en ferias y exposiciones comerciales	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
		Desarrollo de página web		\$5.500.000		
		Desarrollo de un aplicativo		\$9.800.000		
		Posicionamiento en la red: motores de búsqueda y en las palabras “panadería especializada”, “pan gourmet” o “pan premium”.		\$2.400.000		
		Publicación de artículo en una revista especializada		\$800.000		
		Elaboración de base de datos de clientes actuales	\$200.000			
	Implementar un programa de servicio al cliente	Elaboración de una base de datos de clientes potenciales	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
		Diseño de encuesta de satisfacción del servicio y producto	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
		Desarrollo del programa de “cliente fiel”, bonos regalos y detalle fecha cumpleaños	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
		Contrato de personal profesional en mesa			\$8.400.000	\$16.800.000
		Servicio a domicilio - Contratación de personal promoción del servicio		\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000
		<b>Total</b>		<b>\$7.600.000</b>	<b>\$36.800.000</b>	<b>\$25.900.000</b>

Fuente: Elaboración de las autoras

### 3.9 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 44. Diagrama de Gantt

Estrategia	Tácticas	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
Apertura de una nueva línea de productos funcionales	Contratación chef																								
Innovación de los productos actuales	Contratación chef																								
Conseguir proveedores alternos	Estructuración de base de datos de proveedores de productos especializados																								
	Contacto con posibles proveedores																								
	Lineamientos de negociación																								
Apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pereira	Elaboración de manual de imagen corporativa																								
	Análisis de localización para nuevo punto																								
	Generar campaña de expectativa de apertura del nuevo punto																								
	Adecuación local, apertura																								
Abarcar un nuevo segmento del mercado	Ofrecer producto a los diferentes gremios (hoteles, bancos, universidades) a través de visitas institucionales																								
	Ofrecer el servicio de catering a través de visitas institucionales																								

Continuación Tabla 44. Diagrama de Gantt

Estrategia	Tácticas	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
Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y su calidad: campañas de marketing e información	Creación comunidad en Facebook	█	█																						
	Participación en ferias y exposiciones	█				█				█						█					█			█	
	Desarrollo de página web							█																	
	Desarrollo de un aplicativo															█									
	Posicionamiento en la red:							█	█	█	█	█													
	Publicación de artículo en una revista especializada													█											
Implementar un programa de servicio al cliente	Elaboración de base de datos de clientes actuales	█	█	█																					
	Elaboración de una base de datos de clientes potenciales	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
	Diseño de encuesta de satisfacción del servicio y producto	█	█	█				█	█							█	█			█	█				
	Desarrollo del programa de "cliente fiel", bonos regalos y detalle fecha cumpleaños	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Contrato de personal profesional en mesa																								
	Servicio a domicilio para los clientes - Contratación de personal para domicilio, promoción del servicio																								

Fuente: Elaboración de las autoras

#### 4. CONCLUSIONES

La tendencia del mercado está marcada por productos saludables y libres de gluten, la incorporación de frutos secos y otros derivados de las frutas, además por sitios novedosos para su consumo.

El sector panificador en Colombia, lo integran empresas industriales que comercializan pan empaçado, compañías medianas y pequeñas que venden sus propias marcas y los puntos calientes, divididos en medianas, micro y famiempresas que realizan procesos artesanas o semi industriales, los puntos calientes atienden el 70% del mercado.

En la ciudad de Pereira, los alimentos del sector de panadería para el año 2015 presentaron un incremento entre el 12,62% y 15,86%, explicado en gran medida por la apertura de nuevos establecimientos.

En Pereira, existen tres panaderías especializadas, La Puerta del Horno, Tente y Panji, una de las ventajas de la Puerta del Horno es la innovación en sus productos, los cuales complementa y adiciona, incluyendo en la carta nuevas alternativas de forma periódica, por su parte Tente, tiene como ventaja el hecho de ser importadores directos de los productos, al ser ellos mismos quienes realizan la importación y distribución de los mismos, tienen exclusividad con algunos de ellos.

De acuerdo a la encuesta aplicada en una muestra de 384 clientes reales y potenciales de la ciudad de Pereira, se tiene que el 73,98% reconocen las panaderías especializadas como lugares en los cuales encuentran productos tipo gourmet, el 13,01% tiene un concepto errado de este tipo de negocio, toda vez que piensan que venden los mismos productos o que su diferencia consiste en la venta de productos simples o integrales, el otro 13,01% corresponde a personas que no

conocen las panaderías especializadas, encontrando que el 26,02% de los encuestados desconocen o tienen un concepto errado de las panaderías especializadas, además los productos gustan en un gran porcentaje de la población, dado que el 97,40% estaría dispuesto a consumir productos de panadería especializada.

El 85% de los clientes potenciales de panadería especializada, pertenece a estrato 4, 5 y 6, en estos clientes Panji puede encontrar una repetición de compras, dado que tienen el poder adquisitivo para realizar dicha compra, las estrategias planteadas están enfocadas para estos estratos, resaltando que el 84,11% alcanza estudios universitarios.

En las panaderías especializadas los clientes valoran la calidad, el servicio al cliente, la variedad en el menú y la ubicación, por encima de factores como el precio, además les gusta adquirir los productos en un lugar donde los puedan consumir.

Panji, es una panadería especializada, perteneciente a un grupo interdisciplinario de profesionales, con una estructura administrativa pequeña y flexible, con alto grado de pertinencia y motivación hacia su empresa, oferta un producto reconocido a nivel internacional por su calidad.

El 63,80% de los encuestados reconocen a Panji y perciben que tiene calidad, exclusividad y sabor, se encontró que el 36,20% no reconocen a la panadería, por tanto el plan de marketing planteó estrategias para aumentar el porcentaje de reconocimiento de Panji.



## 5. RECOMENDACIONES

Participar en ferias y capacitaciones gastronómicas para conocer las tendencias alimenticias y los nuevos productos que ofrece la competencia, permitiendo la innovación permanente de los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.

Incorporar estudios médicos que respalden los beneficios de la nueva línea de productos funcionales.

Realizar un estudio que analice la factibilidad de importar directamente los productos ultracongelados, como estrategia para disminuir costos de producción.

Realizar estudios periódicos sobre los precios fijados por la competencia, permitiendo realizar análisis comparativos y tomar decisiones estratégicas.

Estudiar periódicamente las tendencias del consumidor y la satisfacción del cliente respecto al punto de venta, buscando mejorar la distribución y decoración del mismo.

Analizar la factibilidad de incluir otro canal de ventas como los distribuidores.

Realizar acercamientos con gremios, como la Cámara de Comercio, que permitan la participación de la compañía en temas de ciudad, la consolidación del clúster de gastronomía y visibilidad de la empresa a nivel institucional.

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.

Implementar un plan estratégico administrativo para la compañía que determine la orientación de la misma y las perspectivas a largo plazo.

Implementar el plan de marketing propuesto en la investigación, que permita la consolidación de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE PEREIRA. Pereira, Capital del Eje. [En línea] 2017. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <http://www.pereira.gov.co/Paginas/default.aspx>.

AMOROCHO, Julián. 2017, un año impredecible para Colombia en la política. *El Colombiano*. Electrónica, 2017, <http://www.elcolombiano.com/colombia/politica/predicciones-politicas-para-colombia-en-2017-JJ5694957>.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Emisor en la prensa . [En línea] Departamento de Comunicación y Educación Económica y Financiera, 10 de Julio de 2017. [Citado el: 11 de Julio de 2017.] <http://www.banrep.gov.co/economia/dsbb/emisor-prensa.pdf>.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria. [En línea] Banco de la República, Marzo de 2017. [Citado el: 1 de Julio de 2017.] [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi\\_mar\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_mar_2017.pdf).

BERNAL, César. *Metodología de la Investigación*. Bogotá : Pearson, 2010.

CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Registro mercantil . [En línea] Cámara de Comercio de Pereira, 2017. [Citado el: 15 de Mayo de 2017.] [http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro\\_publico\\_mercantil/](http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/t/G336/1166/registro_publico_mercantil/).

CLIMATE- DATA.ORG. Clima: Pereira. [En línea] 2017. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <https://es.climate-data.org/location/5681/>.

DINERO. Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. [En línea] Noviembre de 2015. [Citado el: 1 de Noviembre de 2016.] <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>.

EUROPAN. 5 cambios en las panaderías causados por la tecnología. [En línea] 2016. [Citado el: 3 de Julio de 2017.] <http://blog.europan.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>.

INDEMER. Investigación de Mercados. [En línea] Indimer, sf. [Citado el: 3 de Diciembre de 2016.] <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calcule-su-muestra-gratuitamente.html>.

INFO PLC. IBA 2015 Automatización en la panadería. [En línea] 2015. [Citado el: 10 de Julio de 2017.] <http://www.infoplac.net/actualidad-industrial/item/102895-iba-automatizacion-panaderia>.

INFOJARDÍN . Árbol del paraíso, Olivo de Bohemia, Olivo del Paraíso, Panjil, Panji. [En línea] [Citado el: 19 de Febrero de 2017.] <http://fichas.infojardin.com/arboles/eleagnus-angustifolia-arbol-del-paraíso.htm>.

INSTITUTO DE OMEGA 3. Guía de alimentos saludables. [En línea] Instituto de Omega 3, sf. [Citado el: 10 de Junio de 2017.] [http://www.fesnad.org/resources/files/Publicaciones/guia\\_alimentos\\_funcionales.pdf](http://www.fesnad.org/resources/files/Publicaciones/guia_alimentos_funcionales.pdf).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. México : Pearson Educación , 2008.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Resolución 2674. [En línea] 2013. [Citado el: 1 de Noviembre de 2016.] <https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2013/2674.pdf>.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Decreto 539 de 2014. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de Noviembre de 2016.] <https://www.invima.gov.co/.../decretos/decretos/.../decreto-539-de-2014.../download...>

MUNERA A., José Luis y RODRIGUEZ E., Ana Isabel. *Estrategias de Marketing*. Madrid : ESIC Editorial , 2012.

PEREIRA COMO VAMOS. Pereira como vamos, 5 años. *Programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida de Pereira*. [En línea] 2016. [Citado el: 1] de Julio de 2017.] [http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/1p.\\_presentacion\\_publica\\_informe\\_de\\_calidad\\_de\\_vida\\_2016\\_vf.pdf](http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/1p._presentacion_publica_informe_de_calidad_de_vida_2016_vf.pdf).

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* . s.l. : Grupo Editorial Patria , 2009.

PORTER, Michael. *Ser Competitivo* . Barcelona : Deusto , 2009. 08034.

REDBAKERY. La tecnología se moderniza en la panificación. [En línea] sf. [Citado el: 3 de Julio de 2017.] <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tecnologia-y-procesos/branding/la-tecnologia-se-moderniza-en-la-panificacion/360/>.

SECTORIAL.CO. *Informe sector industria panificadora*. Informes sectoriales : E-informa, 2016.

SEMANA. Colombia 2017: Para dónde va el país. Electrónica, 2017, Vols. <http://www.semana.com/nacion/articulo/alejandro-santos-analiza-lo-que-se-viene-en-el-2017-para-colombia/513529>.

SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. Bogotá : Panamericana, 2014. 978-958-30-4371-0.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta

#### **ENCUESTA DE PERCEPCIÓN PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI**

Este instrumento es de uso académico, para ser aplicado en la investigación “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PANADERÍA ESPECIALIZADA PANJI SWISS BAKERY”, realizada por estudiantes de la Universidad Libre, Seccional Pereira.

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes potenciales de la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, que generen pautas para el diseño de un plan estratégico de marketing. Definiendo la panadería especializada como aquella que ofrece una experiencia diferente, a través de un ambiente tranquilo y con diseño para degustar productos de alta calidad y preparaciones gourmet.

Genero		Edad		Estrato socioeconómico	
F	M				
Nivel educativo					
Ninguno	Primaria	Secundaria	Universitario	Pregrado	

1. ¿Cuál de los siguientes atributos diferencian una panadería especializada a una panadería tradicional?

Respuesta	Marque con una X
No conozco las panaderías especializadas	
Los dos tipos de panadería venden los mismos productos	
Los productos de las panaderías especializadas solo son integrales	
Los productos de las panaderías especializadas son simples y bajos en calorías	
Los productos de la panadería especializa son tipo gourmet	

2. Estaría dispuesto a consumir productos de panadería especializada y con qué frecuencia

Respuesta	Marque con una X
No estaría dispuesto	
Diariamente	
Tres veces por semana	
Dos veces por semana	
Una vez a la semana	
Solo los días domingos	
Dos veces por mes	
Una vez al mes	

3. ¿Cuál es el rango de precios, que está dispuesto a pagar para los siguientes productos de panadería especializados?

Producto	Menos de 5.000	Entre 5.000 y 7.000	Entre 7.000 y 9.000	Entre 9.000 y 11.000	Entre 11.000 y 13.000	Entre 13.000 y 15.000	No conozco el producto	Más de 15.000
Strudel de espinacas o tomate								
Rollo de almendras								
Panino de chocolate suizo								
Pizza snack salami								
Croissant de cereza								
Hojaldre de frambuesa y vainilla								
Sanduches tipo gourmet								
Omelettes tipo gourmet								
Wrap tipo gourmet								

4. Cuando elige un lugar para consumir productos de panadería especializada, califique de 1 a 7 en orden de importancia el factor que más influye en su decisión, donde 7 es el más influyente y 1 el menos influyente.

Variable	Calificación
Calidad de los productos	
Precio del producto	
Presentación del producto	
Servicio al cliente	
Ambiente físico (Diseño, Estilo, espacio)	
Ubicación	
Variedad en el menú	

5. ¿Cuál es su forma preferida para adquirir y consumir los productos de panadería especializados?

Variable	Marque con una X
Comprar en una tienda	
A través de servicio a domicilio	
Comprar en sitios ubicados en Centros Comerciales	
Comprar para llevar	
Comprar en un lugar donde los pueda consumir	

6. ¿Reconoce alguno de los siguientes establecimientos, como lugares que brindan productos de panadería en Pereira, con alguna diferenciación?

Establecimiento	Calidad	Exclusividad	Sabor
Tente			
La Puerta del Horno			



Panji			
Ninguno			
Otra. ¿Cuál?			

7. Si la respuesta anterior es positiva, por qué medio conoció el establecimiento

Establecimiento	Marque con una X						En el punto de venta
	Facebook	Instagram	Página Web	Sugerencia de alguien	Ferias	Periódico	
Tente							
La Puerta del Horno							
Panji							
Otro. ¿Cuál?							

8. ¿Qué tipo de medio de comunicación le gustaría que se utilizara para hacer la difusión de productos y servicios de una panadería especializada?

Respuesta	Marque con una X
Ninguno	
Red social	
Mensaje de texto	
Correo electrónico	
Aplicativo (App)	
Otro. Cuál?	

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gracias por su tiempo**

Anexo B. Carta de productos



*Panji* **Desayunos**

Omelette de queso	\$6.200
Omelette de tomate	\$6.000
Omelette de maicitos	\$6.200
Omelette de Champiñones	\$6.800
Omelette de jamón	\$6.000
Omelette de tocineta	\$6.500
Omelette de queso (crema ó loncha) y tomate	\$7.200
Omelette de queso (crema ó loncha) y champiñones	\$7.900
Omelette de queso (crema ó loncha) y jamón	\$7.200
Omelette de queso (crema ó loncha) y tocineta	\$7.700
Omelette de queso (crema ó loncha) y salami	\$8.200
Omelette de queso (crema ó loncha) y maicitos	\$7.200
Omelette de tomate y maicitos	\$6.500
Omelette de tomate y champiñones	\$7.300
Omelette de tomate y jamón	\$6.500
Omelette de tomate y zanchera	\$7.000
Omelette tocineta y maicitos	\$7.500
Omelette maicitos y jamón	\$7.000
Omelette de jamón y tocineta	\$7.500





PANJIBAKERY  
#antojetpanji

## Desayunos

Huevos fritos ó revueltos	\$4.500
Huevos revueltos con tomate	\$5.000
Huevos revueltos con maicitos	\$5.500
Huevos revueltos con champiñones	\$6.300
Huevos revueltos con queso	\$5.700
Huevos revueltos con jamón	\$5.700
Huevos revueltos con tocineta	\$6.000
Huevos revueltos con queso y tomate	\$6.700
Huevos revueltos con queso y maicitos	\$6.700
Huevos revueltos con queso y champiñones	\$7.300
Huevos revueltos con queso y jamón	\$6.700
Huevos revueltos con queso y tocineta	\$6.900
Huevos revueltos con tomate y ranchera	\$6.500
Huevos revueltos con tomate y jamón	\$6.200

## Adicionales

Marraqueta	Marrabate	Tocineta	Jamón	Queso	Salmi
\$200	\$400	\$1.500	\$1.000	\$1.200	\$2.000
Tomate	Maicitos	Champiñones	Salsicha Ranchera	Jamón ahumado	
\$700	\$1.000	\$1.800	\$1.500	\$2.000	

Wrap con Huevos revueltos, Jamón y Queso	\$7.200
Wrap con Huevos revueltos, queso y tocineta	\$7.700
Wrap con huevos revueltos tomate y tocineta	\$7.300
Wrap con Huevos revueltos tomate y jamón	\$6.800
Wrap Ranchero, Huevos, ranchera y queso	\$7.500
Wrap con Huevos, queso, tomate y champiñones	\$7.900

Panji





**Dulce**

Rollo de Almendras	\$5.000
Strudel de Manzana	\$7.500
Plunder de Manzana	\$6.000
Hojaldre de Frambuesa y Vainilla	\$5.500
Panino de Chocolate Suizo	\$5.000
Gipfel de Chocolate Nougat	\$5.500
Chocobanano	\$6.500
Pastel de Bocado	\$2.200
Pastel de Arequipe	\$2.300
Galleta de Avena	\$1.500
Galleta de Choco Brownie	\$1.500
Galleta de Choco Chips	\$1.500



Panini de Jamón ahumado	\$8.000
Panini Integral	\$8.000
Panini de Atún	\$8.500
Panini de Salmón	\$10.000

 PANIBAKERY  
 #enhojaltepari

*¡Este momento  
de tu vida se  
llama Felicidad!*



PAN BAKERY  
#artgalepanj



De Sal	
Strudel de Tomate	\$6.200
Strudel de Espinaco	\$7.000
Pizza Snack Salami	\$6.000
Palito de Queso	\$2.500
Pastel de Pollo	\$3.500
Pastel de Carne	\$3.400
Pastel Hawaiano	\$3.300
Rollo Roast Beef	\$5.800
Panzerotti Pollo ó Carnes	\$5.200
Mini Pastel Pollo ó Carnes	\$1.000
Croissant Sencillo	\$1.400
Croissant Queso	\$2.100
Croissant Jamón y Queso	\$3.000
Mogollas Integrales	\$700
Pan Integral	\$3.500
Pan Uva	\$4.400





## Postres



Cup Cake	\$4.800
Volcán de Chocolate	\$5.800
Volcán de Chocolate con Helado	\$7.500
Blondies	\$3.000
Roll de Almendras con Helado	\$8.000
Plunder de Manzana con Helado	\$8.500
Penino de Chocolate con Helado	\$7.500
Gipfel con Helado	\$8.000
Galleta con Helado	\$4.500
Alfajor	\$3.800



## Bebidas calientes

Expresso	\$2.000
Americano	\$2.000
Latte Pequeño	\$2.500
Latte	\$3.000
Capuccino	\$3.500
Mocaccino	\$3.500
Chocolate Pequeño	\$3.200
Chocolate Grande	\$3.800
Chocolate con Mermelada	\$4.600
Aromática	\$1.500
Aromática Frutos Deshidratados	\$3.000
Milo Pequeño	\$3.000
Milo Grande	\$4.000



PANIBAKERY  
#Antojitosperj

# Bebidas frías

Smoothie Frutas Rojas (Grande)	\$6.800
Smoothie Frutas Rojas (Pequeno)	\$5.000
Café Frio	\$4.500
Milo Frio	\$4.000
Jugo de Mora, Fresa ó Mango	\$4.500
Jugo de Mandarina ó Naranja	\$4.800
Jugos en Leche	\$4.800
Limonada Natural	\$3.000
Limonada de Coco	\$5.000
Limonada de Hierbabuena	\$5.000
Limonada de Frutas Rojas	\$5.000
Limonada Cherry	\$5.000
Limonada de Mango Biche	\$5.000
Limonada de Pina Colada	\$5.000
Botella agua (con ó sin gas)	\$2.500
Leche	\$2.000
Nestlé	\$2.500
Jugo del Valle	\$2.400
Gaseosa Mini	\$1.800
Gaseosa	\$2.500



*¡Este momento  
de tu vida se  
llama Felicidad!*

