

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo
Sostenible - FEEDS

2015

Propuesta de un plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería, en la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C

Ángela Lizeth Suárez Bejarano
Universidad de La Salle, Bogotá

Marisol Morales Torres
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

 Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Citación recomendada

Suárez Bejarano, Á. L., & Morales Torres, M. (2015). Propuesta de un plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería, en la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2030

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA
LINEA DE PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTELERÍA, EN LA EMPRESA “LOS
HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S.” EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D. C.



BOGOTÁ D. C., 2015

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE
UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTELERÍA, EN LA
EMPRESA “LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S.” EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ D. C.**

**Ángela Lizeth Suárez Bejarano
Marisol Morales Torres**

**Tutor:
Wilson Oviedo García**

Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Investigación Dirigida
Bogotá D.C. - 2015

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE
UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTELERÍA, EN LA
EMPRESA “LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S.” EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ D. C.**

**Ángela Lizeth Suárez Bejarano
Marisol Morales Torres**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Investigación Dirigida
Bogotá D.C. – 2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

Bogotá, 2015

AGRADECIMIENTOS

Antes que todo quiero agradecer a Dios y a la Virgen María porque gracias a ellos he logrado iniciar y culminar a cabalidad y con sabiduría mi carrera profesional; a mis apreciados padres Hernán y Beatriz quienes han sido mi apoyo incondicional, por el amor, la seguridad, la paciencia y porque al brindarme sus consejos han hecho de mí una mejor mujer; a mi familia por su compañía; a mi amado David y a mi bebé por su confianza, apoyo, amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente; a mi compañera y amiga Marisol, gracias porque este trabajo juntas permitió que aprendiéramos y conociéramos muchas cosas nuevas; a los profesores y a cada una de las personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de esta gran meta; y para finalizar, a nuestro Director de Trabajo de Grado Wilson Oviedo porque a pesar de las circunstancias nos acompañó y nos guio en cada paso de nuestro proyecto.

Ángela Lizeth Suárez Bejarano

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida, a mis padres por ser mi apoyo incondicional, por el amor, la confianza y seguridad que me han dado, a mi novio por brindarme tanta motivación y ayuda, a mi amiga Ángela Suarez por luchar conmigo para cumplir tan anhelado sueño, a los profesores de la Universidad de La Salle por la formación académica y personal otorgada durante los años de estudio y por ultimo a nuestro director, el profesor Wilson Oviedo, por guiarnos en el proceso de desarrollo de nuestro proyecto.

Marisol Morales Torres

CONTENIDO

1.	TÍTULO	10
1.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	10
2.	PROBLEMA.....	11
2.1	DELIMITACIÓN	11
2.2	ANTECEDENTES	12
2.3	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN.....	15
3.	OBJETIVO GENERAL.....	18
3.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4.	MARCO DE REFERENCIA	19
4.1	MARCO CONCEPTUAL.....	19
4.1.1	Innovación.....	19
4.1.2	Competencia	19
4.1.3	Mercadeo.....	19
4.1.4	Productos de Pastelería	20
4.1.5	Productos Saludables	20
4.2	MARCO ADMINISTRATIVO	20
4.3	MARCO TEÓRICO.....	23
4.3.1	La Estrategia	24
4.3.2	El direccionamiento estratégico.	24
4.3.3	Estrategia de Mercadeo	25
4.3.4	Modelo Boston Consulting Group BCG	31
4.3.5	Diagrama de Gantt	32
4.3.6	El mercadeo estratégico	32
4.3.7	Desarrollo de un plan de mercadeo.....	33
4.3.8	Tipos de Control.....	37
4.3.9	Sector Panadería y Pastelería saludable	38
4.4	MARCO LEGAL.....	40
5.	HIPÓTESIS.....	42
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
6.1	DISEÑO NO PROBABILÍSTICO.....	43
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44

6.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
6.4	FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	46
6.4.1	Fuentes Primarias.....	46
6.4.2	Fuentes Secundarias.....	46
7.	DISEÑO DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	47
8.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	56
8.1	PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	56
8.2	POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	58
8.3	CRUCE ESTRATÉGICO.....	61
8.4	ANÁLISIS FODA DEL PLAN DE MERCADEO.....	63
9.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	67
9.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	67
9.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	69
9.3	MERCADO OBJETIVO.....	69
9.4	DIFERENCIACIÓN	70
9.5	POSICIONAMIENTO.....	70
9.6	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	71
9.7	ESTRATEGIAS DE PRECIO	72
9.7.1	Estrategias de Descuentos.....	73
9.8	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	74
9.8.1	Estrategias de Ventas Personales	74
9.8.2	Promoción de ventas	75
9.8.3	Publicidad	76
9.9	ESTRATEGIAS DE PERSONAS	77
9.10	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA FÍSICA (PLAZA).....	78
9.11	PLAN DE MEDIOS	79
9.12	DIAGRAMA DE GANTT.....	81
10.	PRONOSTICO DE VENTAS Y PRESUPUESTO	84
10.1	PUNTO DE EQUILIBRIO	84
10.2	PRONOSTICO DE VENTAS (EN UNIDADES).....	85
10.3	PRESUPUESTO.....	86
11.	CONTROL Y EVALUACIÓN.....	88
10.1	INDICADORES FINANCIEROS	89

10.2	INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE.....	90
12.	CONCLUSIONES	91
13.	RECOMENDACIONES	92
14.	ANEXOS	94
13.1	ENCUESTA PARA PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTELERÍA	94
13.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	96
15.	BIBLIOGRAFÍA	97

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1	Unidades de negocio de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.....	16
Ilustración 2	Principios organizacionales de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.	21
Ilustración 3	¿Consume usted productos de pastelería?.....	48
Ilustración 4	¿Qué productos de pastelería consume usted en este establecimiento?	49
Ilustración 5	¿Cuál es la frecuencia de consumo?	50
Ilustración 6	¿Conoce usted los productos de pastelería saludable?.....	50
Ilustración 7	¿Ha consumido usted productos de pastelería saludable?.....	51
Ilustración 8	¿Conoce usted los beneficios de consumir productos de pastelería saludable para su organismo?.....	52
Ilustración 9	¿Incrementaría usted la frecuencia de consumo de estos productos?	53
Ilustración 10	¿Cuál sería esa nueva frecuencia de consumo?	53
Ilustración 11	¿Estaría usted dispuesto a pagar más dinero por productos de pastelería saludables que generen beneficio a su salud?	54
Ilustración 12	Matriz BCG aplicada a Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S.	65
Ilustración 13	Diagrama de actividades para el desarrollo del plan de mercadeo para la línea de productos saludables de pastelería de Los Hornitos	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Consumo de pastelería en los hogares colombianos	12
Tabla 2 recopilación normatividad sobre alimentos en Colombia.....	40
Tabla 3 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	56
Tabla 4 Perfil de Competitividad Externa (POAM)	59
Tabla 5 Cruce estratégico del proyecto.....	61
Tabla 6 Matriz FODA.....	64
Tabla 7 Ventas brutas por unidad de negocio	66
Tabla 8 Costos de materia prima Cheesecake (producto actual)	71
Tabla 9 Costos de materia prima torta de queso saludable	72
Tabla 10 Estructura de costos de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.	73
Tabla 11 Cotización plan de medios de comunicación.....	79
Tabla 12 Pronóstico de Ventas línea de productos saludables de pastelería.....	85
Tabla 13 Presupuesto Línea de productos saludables de pastelería saludable.....	86
Tabla 14 Porcentaje de participación en el PYG	87
Tabla 15 Indicadores financieros	89
Tabla 16 Indicadores de servicio al cliente	90

INTRODUCCIÓN

La pastelería saludable implica poder disfrutar de un delicioso producto, que no tenga alto contenido de grasas y de azúcar para que la ingesta de calorías sea reducida considerablemente; la pastelería saludable responde a la tendencia actual de ir en búsqueda de alimentos saludables que en los últimos años se refleja en el interés del cuidado de la salud y del cuerpo de las personas.

Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., es una empresa de familia de expertos panaderos y pasteleros Colombianos fundada en 1980, la cual cuenta con más de 117 variedades de pan, 12 líneas diferentes de pastelerías y más de 60 platos a la carta; cuenta con seis puntos de venta, una tienda virtual y dos Plantas de Producción en la ciudad de Bogotá.

Esta empresa, sin embargo no cuenta con productos saludables en la unidad de negocio de Pastelería, en este sentido, el presente proyecto, propone un plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería en la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. de la ciudad de Bogotá D. C., el tipo de investigación es exploratorio, puesto que se busca un conocimiento más exacto y de fondo sobre el problema que se desea resolver, también se utilizará investigación descriptiva para la recolección de datos, pues se pretende dar un punto de vista exacto de un aspecto específico del ambiente del mercado como es: análisis de los clientes y consumidores, sus características socioeconómicas y demográficas, frente a los productos y servicios que ofrece la competencia y el mercado local. Con base en datos cualitativos el cual surge de datos obtenidos por la investigación, más que por un estudio previo.

Por tanto, en la primera parte se presenta el planteamiento del problema de investigación, los objetivos, los marcos de referencia el cual incluye el marco conceptual, el marco administrativo, el marco teórico y el marco legal, que contiene el acercamiento a la empresa en general. También en el numeral seis se encontrará la hipótesis, el diseño metodológico de la misma y finalmente el cronograma de actividades a realizar y las hojas de vida.

Este trabajo pretende, lograr que la organización se enfoque en un nuevo nicho de mercado que le ayude a la empresa a tener más reconocimiento y posicionamiento de la marca en la mente del consumidor que cuida de su salud, presentando diferentes alternativas a través de la línea de pastelería saludable que buscará favorecer el buen estado de salud y disminuir el riesgo de enfermedades crónicas, sin cohibirse de consumir este tipo de productos.

1. TÍTULO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA LINEA DE PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTELERÍA, EN LA EMPRESA “LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S.” EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Éste trabajo se enfoca en la línea de investigación: “Gestión, Administración y Organizaciones”

Sublínea: Mercadeo

2. PROBLEMA

2.1 DELIMITACIÓN

Se pretende proponer un plan de mercadeo en la empresa familiar Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., orientado al desarrollo de una nueva línea de productos saludables en pastelería en la ciudad de Bogotá D. C.: esta idea se desarrolla con el fin de que la empresa se enfoque en un nuevo nicho de mercado, específicamente: aquellas personas que llevan una dieta estricta, les gusta cuidarse y/o tienen alguna enfermedad que les prohíba comer productos con altos contenidos de azúcar y grasa.

La idea se concibió, en el momento en el que algunos clientes del sector donde queda ubicada la sede principal de la empresa¹ se cuestionaban constantemente por la falta de productos saludables en pastelería. De ello, las investigadoras se cuestionaron si podrían existir consumidores de productos de pastelería cuyos estilos de vida, gustos y preferencias les llevaría a preocuparse por la salud, la calidad de los productos que consumen y por su origen natural sin colorantes, endulzantes ni aditivos artificiales que perjudiquen el organismo.

En este sector, estos consumidores y esta empresa se centra la presente propuesta; la cual contribuiría a la fidelización de nuevos clientes, descubrir un nuevo nicho de mercado que le ayude a la empresa a tener más reconocimiento y posicionamiento de la marca.

¹ Sede Principal Hornitos – Quinta Paredes ubicada en la Av. Esperanza No. 43A-90 de Bogotá D. C.

2.2 ANTECEDENTES

El sector industrial específicamente la industria panificadora es vital para el desarrollo y crecimiento de la economía colombiana, sobre todo a causa de “su nivel de ventas de más de tres billones de pesos entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería; las características de asociatividad que presenta, los niveles de materias primas que consume, el uso del crédito del sector bancario e informal y en cómo se canalizan los requisitos de apoyo para empresas Mipymes.” (Asociación Nacional de Fabricantes de Pan, 2013, pág. 44).

Por otra parte, la Mesa Sectorial del (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2005-2006) reportó una investigación, en la cual, el consumo de pastelería en los hogares colombianos se muestra a continuación:

Tabla 1 Consumo de pastelería en los hogares colombianos

Productos de pastelería consumidos con mayor frecuencia:
1. Torta negra (aliñada), 29.8%
2. Torta blanca, 26.0%
3. Torta fría, 18.5%
4. Torta de frutas, 11.9%
5. Postres, 7.3%
6. Otros, 6.5%.

Lugar donde se compran productos de pastelería:
1. Pastelería (especializada), 43.0%
2. Panadería y Pastelería, 41.2%
3. Autoservicio / supermercado, 10.7%
4. Tienda de barrio, 5.2%

Fuente: elaboración propia a partir (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2005-2006)

Esto da cuenta de la importancia del alto consumo de productos de pastelería en nuestro país, en especial en tiendas especializadas, que ofrecen una mayor variedad de productos que satisfacen los deseos de los consumidores.

Ahora bien, respecto al tema “plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería” en la universidad de La Salle se ha escrito muy poco, de los trabajos consultados se resaltan los siguientes:

Según (Rincón, 2011, pág. 18) en su Tesis “ Plan de Negocios para la Creación de la Empresa Pastelería Innovación Casera Ltda., Destinada a la Producción Y Comercialización de Productos de Pastelería Y Repostería en la Localidad de Chapinero de la Ciudad de Bogotá, D.C.” actualmente la gastronomía muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, debido a los cambios culturales relacionados con la comida como consecuencia de la revolución informática que trae la globalización. Hoy día, se encuentra una nueva combinación de las técnicas e ingredientes de la cocina mundial con los elementos propios de una región. Lo que genera nuevos productos que despiertan el interés de las regiones involucradas que de esta forma dan pie al desarrollo de nuevos procesos y productos.

No obstante, el problema es que en la actualidad las personas tienen accesibilidad de adquirir y consumir productos dietéticos y bajos en calorías pero de manera muy limitada, con ninguna o muy poca opción en cuanto a variedad en sabores y formas. Además, los costos de estos productos tienden a ser muy elevados y no siempre están al alcance de todas las personas, por tal razón existe la necesidad de ofrecer estos productos y, de ser posible, a un precio más asequible. (Benavidez & Ramirez, 2004, pág. 2).

Por esta razón, en el mundo de los productos horneados, específicamente los panes y las tortas, se han presentado cambios trascendentales a nivel mundial en los últimos años. Hoy el consumidor es más exigente y busca productos que no afecten la salud. (Torres, 2008, pág. 23) Es así que la venta de productos light en el sector de la panificación está superando las expectativas. Hoy, este negocio muestra una tasa de crecimiento anual del 10%, mientras que otros de consumo masivo no superan el 5%. . (Martinez, Catering, 2014).

Algunas de las pastelerías más importantes del país son: Pandebono’s Valluno, con 14 franquicias y 36 puntos de venta tipo ventana; Panadería Kutu, con siete sedes –presentes en Bogotá y Cali–, al igual que Los Hornitos Pastelería Panadería, que ha logrado posicionar Seis

locales en la capital del país, los cuales son visitados diariamente por siete mil clientes. Por ende, estas cuentan con más de 100 productos para vender de los cuales la mayor presencia la tiene la panadería con un (42,45 %), seguidos por la repostería (40%) y pastelería (17%). (Martinez, Catering, 2014).

Un ejemplo claro de pastelería saludable es la empresa Chilena Monpan, que cuenta con una extensa variedad de panes y pasteles, siendo su mayor novedad en los panes con menor contenido de grasa. Esta la han sustituido por fibra natural logrando un gran éxito en el mercado ya que ofrecen panes con 50 % menos de grasa sin alterar el sabor ni la apariencia característica del producto. El insumo que usaron para sustituir la grasa se llama Citri-Fi mejorando notablemente la tabla nutricional ya que reduce los valores calóricos y grasos. (Industria Alimentaria, 2008, pág. 46).

En Colombia una empresa que se destaca por la línea de productos saludables es Philippe, quienes se diferencia de la pastelería convencional en que no utilizan azúcar en sus recetas, pues emplean un ingrediente llamado fructolight, un endulzante natural a base de la sacralosa, que aporta 8 veces menos calorías que el azúcar común además de carecer de efectos nocivos para la salud. (Philippe, 2013).

Si bien es cierto los consumidores hoy en día prefieren optar por productos naturales, altos en fibra natural, bajos en azúcar, bajos en grasa e hipocalóricos. De esto se deduce que el aspecto de la salud también condicionan la dieta de los hogares Colombianos, por lo cual se deben asumir estrategias concretas que permitan contribuir a una dieta exitosa para evitar problemas cardiovasculares, diabéticos, sobrepeso u obesidad, etc. Los datos extraídos por Anipan citado por (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2005-2006), resume así:

1. Un 26% de los hogares colombianos tienen un integrante que lleva alguna dieta específica para el cuidado de su salud.
2. El 68% de estos integrantes, tienen dietas permanentes.

Como conclusión de lo anterior, se puede afirmar que con los estilos de vida actuales y el aumento de los problemas de salud, existe una oportunidad de mercado con alto desarrollo competitivo, por eso es importante la propuesta de un plan de mercadeo en esta empresa, que le ayudara a tener un mayor reconocimiento y posicionamiento de su marca.

2.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN

En el mundo del consumo de alimentos enfrenta momentos de cambio; estudios recientes (Kraft, 2011, pág. 14) indican mayor competencia entre las empresas y mayores exigencias de los consumidores con respecto de la alimentación. Estas tendencias obligan a las empresas alimentarias a replantearse nuevas estrategias para llegar al consumidor y apostar por la innovación para mantener el reconocimiento en el mercado y posición de la marca.

Este fenómeno es el resultado de la conciencia que ha adquirido el consumidor actual sobre la necesidad de mantenerse saludable, y buscar una salud integral que enfoca cuerpo, mente y entorno. Esto ha impactado todos los segmentos de la vida diaria, y el área de alimentos no es la excepción. El resalte de las características benéficas de un producto como los sabores que se aplican forman parte de una tendencia que se ha convertido en filosofía de vida para muchos consumidores. (Ramos, 2011)

En este sentido, la empresa debe analizar cuáles son esos elementos que contribuyen a la generación de valor e innovación en busca de la competitividad, identificando cuales son las actividades que deben desempeñar en este momento y como se ven en el futuro, su capacidad de incorporar cambios para enfrentar la demanda y la evolución de los mercados. Por lo tanto el desarrollo de estas actividades, se debe enfocar en el desarrollo de la nueva línea de productos saludables en un mercado que es cada vez más exigente.

Actualmente la empresa Los Hornitos Pastelería Y Panadería S.A.S., está dividida en tres unidades de negocio (Pastelería, Panadería y Café-menú) tal y como lo describe la gráfica,

Ilustración 1 Unidades de negocio de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Parra Alfonso, 2014)

La Empresa actualmente cuenta con un Comité de Desarrollo e Innovación liderado por uno de los socios, el Sr. Javier Parra en junto con los líderes de producción, quienes en alianzas con proveedores y servidores desarrollan constantemente productos ya sea para pastelería, panadería y/o café-menú; de tal forma que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, manteniendo calidad en las materias primas utilizadas, en el producto final y en los procesos productivos, sin dejar a un lado la calidad en los precios competitivos.

Esta empresa cuenta solamente con productos saludables bajos en grasa y con fuentes de fibra únicamente en la línea de panadería, conocidos como Línea Integral y Línea Bienestar como lo describe la Ilustración 1. En la línea de pastelería no existen productos aptos para el consumo de personas que no toleren componentes como la azúcar y las grasas.

De ahí entonces la necesidad de que la empresa busque la manera de analizar el sector en el que se encuentran, los cambios del entorno y de sus competidores, identificar en que nichos de mercado deben introducir la nueva línea de producto para satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, con el fin de que la empresa logre tener más reconocimiento y posicionamiento de su marca.

FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA

¿De qué manera la creación de una nueva línea de productos saludables de pastelería, permitirá descubrir un nuevo nicho de mercado que le ayude a la empresa a tener más reconocimiento y posicionamiento de su marca?

3. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería en la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. de la ciudad de Bogotá D.C

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir y Analizar a través de herramientas de diagnóstico la situación de la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.
- Determinar el plan de mercadeo en el desarrollo de la nueva línea de productos y mercado objetivo de la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.
- Plantear estrategias y acciones de mercadeo en el desarrollo de la nueva línea de productos en la Empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. que permite ampliar el portafolio de productos de la compañía.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1 Innovación

Todo cambio organizacional basado en el conocimiento debe generar valor a la empresa, esto lleva a la concepción de nuevas ideas para el mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción y abastecimiento, que son nuevos o significativamente mejorados, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos: comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. (Mulet Meliá, 2005). Esto aduce, que cuando las empresas son capaces de generar procesos innovadores, logran producir nuevos y mejorados productos y servicios, disminuir los costos, aumentar la productividad, la demanda y ser reconocidos en el mercado.

4.1.2 Competencia

La competencia es un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, y cuya integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una categoría de situaciones. Se trata pues de ejecutar una tarea compleja, o un conjunto de tareas más o menos del mismo tipo, dentro de una familia de situaciones. (Moraleda, A. , 2014).

4.1.3 Mercadeo

Es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes. (American Marketing Association (A.M.A.) citado por (Vergara, 2012)

4.1.4 Productos de Pastelería

Hace referencia a aquellos productos “elaborados básicamente con masa de harina... cuyos ingredientes principales son harinas, aceites o grasas, agua, con o sin levadura, a la que se pueden añadir otros alimentos, complementos panarios o aditivos autorizados y que han sido sometidos a un tratamiento térmico adecuado” (Gastronomiaycia.com, 2013). Los productos de pastelería y repostería pueden ser tanto dulces como salados.

4.1.5 Productos Saludables

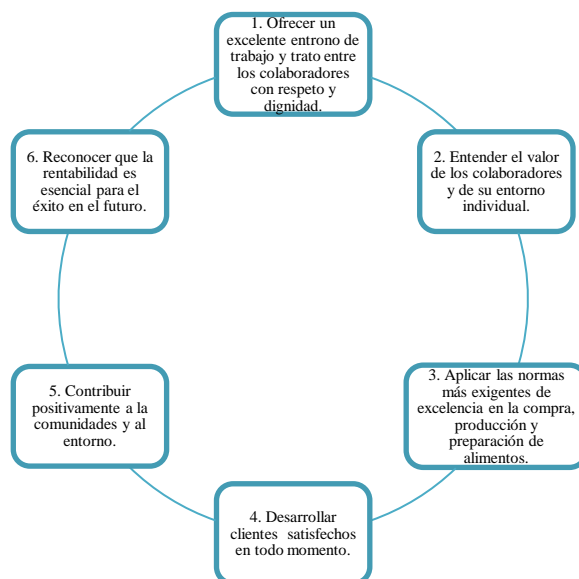
Son aquellos alimentos que al consumirlos tienen efectos positivos sobre el organismo o al menos, su ingesta no resulta perjudicial. Es decir, son productos saludables a todos aquellos que por porción no aporten más de 13 gramos de grasas totales, 4 gramos de grasa saturada, 60 mg de colesterol y 460 mg de sodio. Además, debe cubrir un mínimo del 10% de las recomendaciones diarias de por lo menos uno de los siguientes nutrientes: proteínas, calcio, vitamina C, hierro, fibra o vitamina A. (Gottau, 2011) cita a la Administración de Drogas y Alimentos Americana (FDA).

4.2 MARCO ADMINISTRATIVO

Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., inicia sus operaciones como empresa constituida en el año de 1981, en el mes de octubre, el gestor de la idea es el Sr. Bernardo Parra que a través de sus esfuerzos económicos y el conocimiento necesario fundo su propio negocio de producción artesanal y la venta de productos de panadería y pastelería. Desde entonces la empresa ha establecido una posición competitiva en el mercado basada en la diversidad, calidad y precio sin dejar de un lado el tema de innovación y calidad en sus procesos y productos.

Su Misión² contemplada como: “Trabajamos duro en familia para crear productos especiales e innovadores comprometidos en acompañar momentos únicos, generando valor para todos los integrantes” (Parra Alfonso, 2014) unida intrínsecamente con su ideal de Visión “Ser reconocidos como una panadería, pastelería, Innovadora, especial y única, en búsqueda de lo mejor.”, (Parra Alfonso, 2014) que permiten destacar de sí a la empresa con valores corporativos propios de una mipyme, como son la familiaridad, honestidad, trabajo duro, compromiso y calidad; que definen sus ideales de empresa familiar en proceso de crecimiento e industrialización de sus procesos. Cabe destacar que los seis principios organizacionales son fundamentales para la toma de decisiones en todas y cada una de las áreas que componen la organización:

Ilustración 2 Principios organizacionales de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Parra Alfonso, 2014)

Para esto deben analizar unos ciertos factores que influyen directamente en lograr una excelente producción y preparación de sus alimentos, desarrollar clientes satisfechos en todo momento,

² Para mayor información acerca de la empresa visite la página web corporativa: www.hornitos.co

contribuir positivamente a la comunidad y al entorno y reconocer que la rentabilidad es esencial para el éxito en el futuro. Dichos factores se analizan a continuación:

Proveedores

Es primordial asegurar que la cadena de suministro otorgue beneficios y soluciones efectivas a la empresa. Por tal motivo, se debe realizar un análisis de cada una de las materias primas, tiempos de entrega de los proveedores, calidad en el insumo o materia adquirido y costos, con el fin de entregar los mejores productos finales al cliente.

Políticas de Calidad de los productos

Para empezar con un protocolo de calidad, deben documentarse todos los procesos y tener responsables de su ejecución, verificación y control, además de herramientas de evaluación y registros de información con el fin de entregar un producto de calidad.

Innovación y desarrollo tecnológico

Se debe desarrollar innovación e inversión en los procesos productivos, mejorando los productos con nuevos diseños y valor agregado, en la mejora de los procesos, en los sistemas de información y estructura organizacional.

Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S., será vista como una empresa líder en el sector de la panificación, que marca la pauta del mercado con sus nuevos conceptos de productos y servicios, que muestra un notable esfuerzo por conocer a sus cliente y satisfacer sus necesidades, que crea un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores en donde se pueden desarrollar integralmente como personas y que es rentable para sus accionistas.

La nueva posición estratégica de Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S., se verá reflejada en cuatro factores que definen la estructura dogmática de la empresa, los cuales se resumen en: conocimiento del cliente, procesos de innovación, eficacia operacional y amplitud del portafolio de servicios.

La mejora continua en cada uno de los factores críticos de éxito se verá reflejada notablemente en una *nueva curva de valor* que los clientes reconocerán fácilmente. Se espera desarrollar un negocio enfocado en el cliente que trate de ofrecer la mejor combinación de productos y servicios en relación al mercado; para ello se esperan hacer algunos trade off's³, como por ejemplo el servicio a domicilio al detal y el sistema total de producción a la vista.

El objetivo de la nueva curva de valor es incrementar la rentabilidad de los clientes existentes y atraer nuevos por medio del boca a boca de la experiencia en el servicio y la diversidad del portafolio. El principal objetivo de esta estrategia en el espacio temporal es posicionar fuertemente la marca como la mejor opción del mercado para el consumo de productos saludables.

4.3 MARCO TEÓRICO

El siguiente Marco Teórico contiene temas como el desarrollo estratégico, el sector panadería y pastelería, mercadeo y desarrollo de un plan de mercadeo que son fundamentales para la propuesta de este proyecto.

³ Expresión utilizada comúnmente en situaciones puntuales que implica que para lograr un objetivo es necesario sacrificar otro u otros.

4.3.1 La Estrategia

La consecuencia del análisis estratégico es la generación de información orientada a la toma de decisiones para la acción (Garrido, 2003, pág. 6), estas acciones deben estar dentro del marco de los valores, creencias, recursos, capacidades y entorno competitivo. “Nace de un proceso cuidadoso de investigación de diferentes situaciones y de evaluación de las diferentes alternativas existentes; apoyadas en técnicas y herramientas de validez para el análisis situacional y de este modo contemplar las opciones posibles y elegir aquella que encaje con las políticas de la empresa”. (Mintzberg, 1993, pág. 23)

4.3.2 El direccionamiento estratégico.

Se define como: “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.” Camacho.2002. Citado por (Aguilera, 2013, pág. 88).

La estrategia está cimentada en una estructura de cuatro partes: primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están las estrategias para la obtención; en tercer lugar, se encuentran las tácticas y por último están los recursos que van a ser empleados para alcanzar estos fines. Este concepto y su fin, se explica por medio de las siguientes definiciones. “Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente” (Garrido, 2003, pág. 15)

4.3.3 Estrategia de Mercadeo

Es la lógica de mercadeo con la que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos creando valor para el cliente y logrando relaciones rentables. La empresa debe decidir cuáles son los clientes a los que va a atender, es decir la segmentación y la selección de mercado objetivo; cómo lo va a atender, lo que hace referencia a la diferenciación y posicionamiento; y el diseño de una mezcla de marketing compuesto por las 7 Ps: Precio, Plaza, Producto, Promoción, Procesos; Personas y Evidencia Física. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 56)

Según (Orville, pp. 188-191), existen unos factores para la construcción de un mercado competitivo:

- Evaluación del mercado atractivo o segmento particular y la fuerza de la posición competitiva.
- Determinar tamaño, tasa de crecimiento y tendencias demográficas, socioculturales, económicas, políticas, jurídicas y tecnológicas que influyen en la demanda.
- Análisis de evidencias, datos cualitativos y cuantitativos.

4.3.3.1 Segmento

El segmento de mercado es un proceso de agrupar clientes en mercados con alguna heterogeneidad en segmentos más pequeños, más semejantes u homogéneos; la identificación de grupos de clientes objetivo en los que los clientes son agregados en grupos con requisitos y características semejantes de compra” (Dibb & Simkin, 2001, pág. 375). Es decir este proceso consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con características y necesidades semejantes que puedan influir en su comportamiento de compra.

Asimismo, (Munuera & Rodriguez, 2007, p. 75) lo definen como un: “proceso encaminado a la identificación de consumidores con necesidades homogéneas, necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen el grupo.” Existen unos criterios de segmentaciones definidos así:

- **Beneficios Buscados:** Se apoya en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto.
- **Comportamiento:** Desarrollo de estrategias para las marcas y productos ya existentes y en la determinación de su política de marketing, tanto en el comportamiento de compra, como en el consumo.
- **Características del consumidor:** Características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

4.3.3.2 Mercado Objetivo

El Mercado Objetivo de la empresa “Consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos en los que entrar.” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 58). La empresa debe enfocarse estratégicamente en definir uno o varios segmentos del mercado con los mismos deseos, y que a su vez generen productos que permitan generar valor para el cliente y para la empresa, y pretender mantenerlo estable a través del tiempo.

4.3.3.3 Diferenciación

Es una propuesta de valor diferenciado para los segmentos objetivo, una empresa o un mercado pueden diferenciarse en función del producto, de sus servicios, del canal elegido y de la publicidad. (Kotler & Armstrong, 2008)

También los autores (Kerin, Hartley. S., & Rudeluis, 2009, p. 581) afirman que la Diferenciación: “Requiere que los productos tengan un número significativo de puntos de diferencia en las ofertas de productos, imagen de marca, mayor calidad, tecnología avanzada o servicio superior en una variedad más o menos amplia de segmentos del mercado.”

4.3.3.4 Posicionamiento

Hace referencia al lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor con respecto a la competencia; (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 58) ya sea por su diferenciación en los precios, en la calidad del producto, en el reconocimiento de la marca, en el uso, en los atributos, en los beneficios, etc. de forma tal que proporcione más valor a los clientes.

Es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores. (Kerin, Hartley. S., & Rudeluis, 2009, pp. 243-244), y se definen los siguientes métodos de posicionamiento:

- Posicionamiento frente a frente: se enfrenta a la competencia directa con bienes o servicios de competidores en relación con atributos de productos similares en el mismo mercado objetivo.
- Posicionamiento por diferenciación: consiste en buscar un nicho de mercado más pequeño y menos competido para ubicar una marca.

4.3.3.5 Estrategias de Crecimiento

Existen unos beneficios superiores cuando la empresa piensa en crecer, Según (Munuera & Rodriguez, 2007), estos pueden ser:

- Los clientes se sienten atraídos con empresas que desarrollan productos y servicios nuevos.

- El crecimiento lleva a empresas dinámicas.
- Los proveedores y distribuidores se verán beneficiados con el crecimiento de la empresa, incremento cifras en ventas
- La empresa crea una ventaja competitiva sostenible.

4.3.3.6 Estrategias de desarrollo de Nuevos productos

Es adecuada siempre y cuando la empresa pueda tener destacados los recursos de I+D⁴ y sobre los productos de la empresa se manifiesta una cierta lealtad en el comportamiento de compra de los consumidores, el conocimiento y experiencia es un principal activo para el crecimiento. (Orville)

Según (Munuera & Rodriguez, 2007) existen alternativas que permiten la consecución de esta estrategia:

- Incorporación de nuevos atributos a los productos.
- Mejora de la calidad y la prestación del producto, rediseño de algún atributo o control de calidad.
- Expansión de la línea de productos, desarrollo de nuevos modelos, tamaños, envases, sabores, olores, colores, formas y composiciones.
- Rejuvenecimiento de una línea de productos, productos mejorados en el plano funcional o tecnológico.

⁴ Innovación + Desarrollo

- Creación y lanzamiento de nuevos productos, buen posicionamiento en el mercado, facilidades de distribución, marca, imagen, para introducir nuevos productos compatibles con las líneas de producto de la empresa.

4.3.3.7 Diversificación

Según (Orville, págs. 52-53) plantea cuatro maneras de diversificación

1. Integración vertical hacia adelante esta se genera cuando una empresa se desplaza corriente bajo en términos de flujo de producto, como adquirir o lanzar un distribuidor mayorista o un punto de venta detallista
2. Integración vertical hacia atrás: cuando una empresa se mueve corriente arriba, al adquirir un proveedor.
3. Diversificación relacionada (o concéntrica): ocurre cuando una empresa se desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o servicios en común con sus negocios actuales
4. Diversificación no-relacionada (o heterogenia): se relacionan con la parte financiera, ocurre principalmente cuando un número desproporcionado de negocios actuales de una empresa enfrentan la decadencia.

4.3.3.8 Estrategias de Penetración

Consiste en el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la

competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) (Doncel & Gutierrez, 2011, pág. 70).

El análisis de penetración de marca y mercado puede tomarse como base para desarrollar y defender programas estratégicos de producto y distribución, y defender decisiones tácticas, como programas de promoción y precio. (Doncel & Gutierrez, 2011, pág. 73).

4.3.3.9 Mezcla de mercadeo: 7 P

Según (Kotler & Armstrong, 2008), la Mezcla de Mercadeo está formada por los siguientes instrumentos que la empresa utiliza para dar a conocer sus productos en el mercado y obtener beneficios esperados tanto para la empresa como para el cliente:

1. Precio: Indica el monto económico que deben pagar los clientes por la adquisición de un producto o la prestación de un servicio.
2. Producto: Hace referencia a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado para ser adquirido por un mercado objetivo
3. Distribución: Incluye las actividades en las que debe incurrir la empresa para que el producto esté disponible para que el cliente objetivo los adquiera.
4. Promoción: Son todas aquellas actividades que permiten dar a conocer los productos y sus respectivas ventajas, persuadiendo al cliente objetivo para que adquiera el producto y a su vez genere posicionamiento en la mente del mismo.

Además de estas 4 herramientas van unidas otras que las complementan para formar las denominadas 7Ps que se adaptan a las mejoras de la industria, ambiente y los servicios. (Hernández A. , 2013)

5. Personas: Son todas aquellas que se encuentran implicadas directa o indirectamente en el proceso de la atención o producción de un bien o servicio determinado.
6. Procesos: formular y ejecutar los procesos de diseño y producción como las actividades, mecanismos o métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un determinado bien o servicio; donde se desarrollarán los recursos que definen las estrategias claves para el éxito.
7. Evidencia Física: Esta comprende el entorno o ambiente que acompaña a la entrega oportuna y satisfactoria de un bien o servicio. Es todo lo que podamos percibir por los sentidos al momento que experimentamos el contacto con proveedores y clientes o simplemente por terceros, como el color, el aroma, los sonidos y los modales.

4.3.4 Modelo Boston Consulting Group BCG

Esta herramienta definida como “Un método de planificación de la cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de la empresa en función de la tasa de crecimiento de su mercado y de la cuota de mercado relativa.” (Kotler & Armstrong, 2008), en el cual tiene definida tres Unidades Estratégicas de Negocio⁵:

- a) *Estrella* (crecimiento elevado y cuota elevada); b) *Vaca* (bajo crecimiento y cuota de mercado elevada); c) *Interrogante* (Escasa cuota de mercado, cuotas de mercado y cuotas de mercado en crecimiento); d) *Perro* (Unidades de negocio y productos de poco crecimiento)

⁵ UEN's son unidades estratégicas de la empresa en la cual se tienen establecidos objetivos específicos y pueden ser independientes a las otras unidades de la empresa

4.3.5 Diagrama de Gantt

Es una herramienta útil diseñada por Henry L. Gantt conocida como la: “Representación gráfica del tiempo que dedicamos a cada una de las tareas en un proyecto concreto, siendo especialmente útil para mostrar la relación que existe entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga de trabajo que supone.” (Vallejo, 2012). Este permite visualizar el progreso de una serie de tareas paralelas o sucesivas de un proyecto en un lapso de tiempo determinado y las personas responsables para la ejecución de la actividad.

4.3.6 El mercadeo estratégico

El mercadeo estratégico se entiendo como: “un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en forma que beneficien a la organización y a los interesados” (Metzger, 2007, pág. 2). Por lo tanto cuando se habla de gestión estratégica del mercadeo supone una serie de actividades, (Cohen, 2008), centradas en diversos mercados, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Las funciones del mercadeo estratégico se centran en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y del posicionamiento competitivo de la empresa en los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales, El desarrollo de una estrategia de mercadeo, fundamentada en el análisis de los clientes, competidores y otras fuerzas del entorno y debe combinarse desde la óptica del ámbito interno con otros inputs estratégicos —potencial financiero, capacidades de I+D y calidad de los recursos humanos. Wind y Robertson. Citado por (Martín & Cabrera, 2007, pág. 83)

Es decir, en el desarrollo de una estrategia de mercadeo, se debe tener en cuenta el entorno en el que se encuentra la empresa, implementando Benchmarking Competitivo⁶ con los más fuertes,

⁶ El benchmarking Competitivo permite identificar productos, servicios y/o procesos de trabajo de los competidores directos de una organización y compararlos directamente con su propia empresa.

evaluar a la competencia, desarrollar nuevos productos y servicios, explorar nuevos segmentos, expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales, con el fin de alcanzar una estrategia de mercado clara e integral, que genere un gran valor, posicionamiento de marca, una ventaja competitiva y éxito empresarial.

4.3.7 Desarrollo de un plan de mercadeo

La planificación en mercadeo es esencial para que toda operación de negocios de cualquier producto o servicio sea eficiente y efectiva, puesto que recopilar y desarrollar un plan, promoverá a saber cuánto tiempo tomará lograr cada paso y qué recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesario (Cohen, 2008). Además, en el mercadeo, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.

En este sentido, el plan de mercadeo se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos (GuíasBicgalicia.es, 2010).

Según (Cohen, 2008), todo plan de mercadeo debe contar con una estructura o esbozo inicial, que puede estar estructurado de la siguiente manera:

1. Introducción: ¿Qué es el producto o Servicio?
2. Análisis de la Situación: El entorno de la situación (demanda, factores sociales, demografía, condiciones económicas, tecnología, políticas, leyes y reglamentos), entorno neutral (ambiente financiero, gobierno y medios de comunicación), entorno del competidor y de la compañía.
3. El mercado Objetivo

4. Problemas y Oportunidades

5. Objetivos, Metas, Estrategias, Táctica, Implementación, Control y Resumen.

Para llevar a cabo la planeación estratégica de mercadeo se debe hacer un diagnóstico del medio ambiente externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades), del mismo modo se debe realizar un análisis del área comercial y se deben considerar los factores críticos de éxito, este análisis de la situación permite definir los objetivos del mercadeo, los cuales deben guardar relación con los objetivos y las estrategias corporativas, posteriormente se seleccionan los mercados metas, se analiza la demanda del mercado y se diseña una mezcla de mercadeo estratégico. (Kirberg, 2009).

Además, “La fuerte competencia determinada por la globalización de los mercados y las reformas en las regulaciones de muchos sectores está induciendo a innovar a las empresas cada día de modo más rápido y más eficiente. A su vez, la competencia genera un estilo de innovación más orientado hacia la demanda, integrando mejor el esfuerzo de I+D y la estrategia del negocio” (Moraleda, 2004, pág. 6). De ahí la importancia de que las empresas colombianas inviertan más en innovación, para que se enfrenten a los nuevos mercados y la demanda cambiante del mundo, pues los clientes cada vez son más exigentes y piden innovación y creatividad en los productos que reciben, es decir la gestión del conocimiento en las economías avanzadas, es un factor clave en el crecimiento de una organización.

Las sociedades deben tener capacidad para usar de la mejor manera posible ese conocimiento y aplicarlo en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, que compitan en los mercados globales, que se adapten a las necesidades y deseos percibidos por los clientes, mejor que las opciones que ofrecen los competidores.

Esta gestión de la innovación tecnológica, es impulsado u obligado por la globalización, “Lo que significa que la empresa, con independencia de su tamaño y ubicación, debe ser capaz de diseñar y utilizar eficazmente estrategias tecnológicas basadas en el conocimiento de un conjunto de

instrumentos de gestión de sus recursos tecnológicos que le permitan conocer con la mayor exactitud posible cuáles son los avances tecnológicos de sus competidores para posicionarse de la mejor manera posible, mediante la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos y procesos, en la batalla de la competitividad.” (Consejo privado de competitividad Informe Nacional de competitividad, 2012-2013).

Por lo tanto, la innovación se debe desarrollar en los procesos productivos, mejorando los productos con nuevos diseños y valor agregado, en la mejora de los procesos, en los sistemas de información y estructura organizacional (buena comunicación, planeación estratégica y gestión del conocimiento en su capital humano), enfrentarse a los cambios del entorno socio económico.

Esto último implica que el uso de la tecnología e innovación en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos, pues el control de la información no sería la adecuada lo que se convierte en un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas.

Además de la innovación tecnológica y del mejoramiento de los procesos productivos la empresa debe ser consciente de que debe involucrar a su personal para el desarrollo del mismo.

Entonces, las empresas deben integrar la innovación a nivel organizacional involucrando a todas las áreas de la organización y a sus empleados, desarrollando un estilo de dirección basado en la motivación y el compromiso. Es decir, las empresas deben analizar como dirigen a su capital humano, qué direccionamiento tienen ellos frente a la organización y se existe algún sentido de pertenencia de sus empleados, a partir de esto se debe crear una nueva visión, encontrar una nueva forma de ser de la organización. Lo que indica que se crea conocimiento en la organización cuando se tiene en cuenta a sus empleados; es decir formar trabajadores emprendedores, personas innovadoras que trabajen en equipo, deleguen el conocimiento y estén dispuestas a aprender, pensar en una gestión del conocimiento a través de la innovación.

El libro Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, afirma que: “lo que hace una organización inteligente es que esté integrada por seres pensantes a quienes se les permite aplicar sus conocimientos y experiencias” (Gordillo, Licona, & Acosta, 2008, pág. 37). Esto indica que la empresa y los miembros que la integran deben cambiar sus paradigmas; tener una visión más amplia de su organización; cambiar esos modelos mentales que los lleva a realizar las cosas mecánicamente; en pocas palabras, se necesita crear un espíritu diferente en la empresa, pero para esto se debe organizar a las personas en equipos de trabajo que apoyen y aporten conocimientos a todas las áreas de gestión de la organización.

Es fundamental el proceso de la formación y capacitación continua de los empleados, logrando que este conocimiento tácito se convierta en explícito, es decir que lleve a la creación de conocimientos y prácticas de la empresa, traducido en una visión compartida, que se traduce a largo plazo en tecnologías y productos innovadores.

Por otro lado, el libro gestión del conocimiento del mito a la realidad, específicamente el tema de formación y aprendizaje fomenta “la habilidad de las personas y empresas para aprender y adaptarse a los nuevos modelos y tecnologías ha sido a través de la formación constituyendo una ventaja competitiva, es por eso que el factor de aprendizaje se debe convertir en un proceso que comprenda desde el desarrollo hasta la aplicación y explotación del conocimiento para lograr un objetivo concreto y común (Valhondo, 2003, pág. 133), esto expresa que se debe capacitar a los empleados para que adquieran nuevos conocimientos, con el fin de crear sentido de pertenencia a la organización, en donde su mayor motivación sea participar en proyectos que les represente un reto y un alto grado de satisfacción por los logros obtenidos, además la tecnología debe ser usada como un método de apoyo para que los empleados realicen su trabajo eficientemente y que no se convierta en un método de sustitución de personal.

Respecto a lo anterior, se debe eliminar la idea de ser trabajadores genéricos “Aquellos que solo reciben y ejecutan señales, porque pueden fácilmente ser reemplazados por maquinas” (Castells, 2009, pág. 58), para convertirlos en trabajadores auto programables “Aquellos que tienen capacidad autónoma para centrarse en la meta, encuentran información relevante transformándola en conocimiento, pero se necesita de educación en términos de capacidad

educativa creativa para evolucionar a los cambios organizativos y tecnológicos” (Castells, 2009, pág. 57).

De ahí radica la importancia de la educación que se le debe dar al empleado, pues ya que es la principal diferencia entre este dos tipos de trabajadores; por lo tanto, la empresa debe ser consciente que sus empleados necesitan formarse y adquirir los conocimientos necesarios para crear ideas innovadoras y creativas, pero los empleados deben tener una mente abierta, tener la capacidad de auto gestionarse, capacidad para ofrecer más de sus conocimientos y adaptarse a los cambios, porque no serviría de nada formarlos y capacitarlos si ellos no ponen de su parte para desarrollarse sus ideas dentro de la organización, además se necesita de un ambiente laboral adecuado en donde ellos sientan la confianza de expresar sus ideas y puedan compartirlas interactuando con los directivos.

4.3.8 Tipos de Control

4.3.8.1 Control Preliminar

Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. (Terry & Franklin, 1994). Según la (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2002), se puede realizar mediante:

- Manuales de organización: que sirven para determinar las actividades y tareas, así como para precisar las responsabilidades. Delimita desde un inicio la forma de actuar para evitar desviaciones.
- Presupuestos: son planes de acción expresados en forma numérica para un periodo de tiempo (regularmente un año). Es una estimación deseada con la que se medirá el desempeño.

4.3.8.2 *Control Concurrente*

Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas. Se compara el resultado con lo que se quería lograr para determinar las variaciones. (Terry & Franklin, 1994).

4.3.8.3 *Control de Retroalimentación*

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. (Terry & Franklin, 1994).

4.3.9 Sector Panadería y Pastelería saludable

El sector de la panadería representa una industria de gran importancia en la economía colombiana puesto que las panaderías de punto caliente que tienen procesos artesanales o semindustriales mantienen cerca del 70 por ciento de participación del mercado. Estos negocios están constituidos por medianas, micro y famiempresas. Además, cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300.000 empleos directos y 800.000 indirectos. (Portafolio.com, 2012) Cita a la Asociación Nacional de Panaderos (Adepan).

Además, es muy importante resaltar que el consumo de panadería y pastelería ha ido aumentando pues según un estudio del Sena para el año 2005- 2006 se generó un aumento del consumo de pan en (3,4791%) y en otros productos de pastelería un aumento del (0,5262%) lo que muestra el crecimiento de este sector y el aumento real del consumo general. Debido a que en panadería y pastelería, la rotación de los productos ocurre diariamente en el 97.5%. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2005-2006).

Por otro lado la venta de productos light en el sector de la panificación está superando las expectativas. Hoy, este negocio muestra una tasa de crecimiento anual del 10%, mientras que

otros de consumo masivo no superan el 5%. Existen dos razones por las cuales las personas están mostrando interés en estos productos por un lado el cuidado de la salud y el cuerpo, por el otro lado el incremento del número de personas con diabetes y que tiende a aumentar debido a que la familia de un diabético asume los mismos hábitos de vida, de ahí la importancia de cubrir este mercado en donde la oferta es escasa. (Martinez, Catering, 2014).

Teniendo en cuenta que cada vez las personas se orientan más al consumo de productos saludables, que los proporcione beneficios y les ayude a conservar una buena salud y adecuada nutrición. Las empresas deben pensar en el desarrollo de nuevos productos de pastelería que les permita a los consumidores manejar una buena dieta sin eliminar esos productos que tanto gustan, mediante la combianción de insumos e ingredientes saludables bajos en azúcar y grasas, manteniendo la misma calidad de dichos productos.

4.4 MARCO LEGAL

Para sustentar el presente trabajo de investigación, es importante abordar la normatividad colombiana relacionada con las leyes y decretos que en materia de alimentos, su producción y comercialización que se encuentran vigentes en la actualidad. Se consultaron fuentes tales como el INVIMA, entre otros. En la Tabla 2. Se muestra una síntesis de los contenidos más importantes de la normatividad sobre alimentos en Colombia.

Tabla 2 recopilación normatividad sobre alimentos en Colombia

TIPO DE NORMA	RESOLUCIÓN	GENERALIDADES DE LA NORMA	MODIFICACIONES
Grasas y aceites	Resolución 19304 - Diciembre 18/1985	Por la cual se dictan normas sobre elaboración y control de grasas y aceites comestibles para consumo humano. (Colombia. Ministerio de Salud., 1985)	
BPM	Decreto 3075/97	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. (Colombia. Ministerio de Salud, 1997)	Modificado por: Decreto 4764/2005, Decreto 1175/2003, Decreto 1270/2002
Azúcar	Resolución 016563 - Agosto 5/2002	Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las licencias y registros de importación del azúcar de caña o de remolacha azucarera en estado sólido, en bruto sin aromatizar ni colorear comprende (azúcar crudo, azúcar blanco, y el azúcar blanco especial) y los demás azúcares que comprenden (azúcar de caña o de remolacha azucarera refinado) (Colombia. Ministerio de Salud., 2002)	
Declaraciones de Salud	Resolución 684 - Marzo 28 de 2012	Por la cual se define el Protocolo para la Aprobación de Nuevas Declaraciones de propiedades de Salud de los Alimentos. (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 1984)	
Calorías y Nutrientes	Resolución 17855 - Noviembre 27/1984	Por la cual se establece la Recomendación diaria de Consumo de Calorías y Nutrientes. (Colombia. Ministerio de Salud., 1984)	
Jugos y Pulpas	Resolución 7992 - Julio 21/1991	Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos. Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas. (Colombia. Ministerio de Salud., 1991)	

Sal	Decreto 547 - Marzo 19/1996	Por el cual se reglamenta el Título V de la Ley 09 de 1979, en cuanto a la expedición del registro Sanitario y a las condiciones sanitarias de producción, empaque y comercialización, al control de la sal para consumo humano y se dictan otras disposiciones sobre la materia. (Colombia. Misnisterio de Salud., 1996)	Artículos 23 y 24 modificados por: Decreto 698/1998.
Registros sanitarios	Decreto 4525 - Diciembre 6/2005	Por el cual se reglamenta la Ley 740 de 2002 (Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural., 2005)	
Leches	Decreto 1880 – Mayo 27/2011	Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el Territorio Nacional (Colombia. Ministerio de la Protección Social., 2011)	
Harina de Trigo	Decreto 1944 - Octubre 28/1996	Por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control. (Colombia. Ministerio de Salud., 1996)	
Vigilancia y Control	Circular DG0100-00388- 07 – Septiembre 3/2007	Competencias en relación con la vigilancia y control de alimentos y materias primas. (Colombia. Ministerio de Protección Social., 2007)	
Chocolate	Resolución 1511 - Mayo11/2011	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano, que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el territorio nacional. (Colombia. Ministerio de Protección Social., 2011)	
Rotulado o Etiquetado	Resolución 333 - Febrero 10/2011	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano. (Colombia. Ministerio de la Protección Social., 2011)	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Alzate M., 2013).

5. HIPÓTESIS

La propuesta de un plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables en pastelería de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., permite a la empresa:

1. Mantendrá el posicionamiento y asegurar el crecimiento. Esto obliga además a una recuperación del mercado y un mejor posicionamiento de la marca.
2. Ayudará a ofrecer productos innovadores y creativos para mantener el mercado cautivo e introducirse en un nuevo mercado meta, manteniendo la calidad de pastelerías de gran talla, con precios competitivos y accesibles para estratos bajos y medios.
3. El desarrollo de estrategias innovadoras para posicionar la empresa en un mercado poco explorado por los competidores del sector, requiere un estudio de mercado que ampliará la visión del nuevo nicho de mercado.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Como estrategia para proponer el plan de mercadeo para la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S., la investigación será aplicada de naturaleza cualitativa y cuantitativa, en donde la parte teórica del estudio surge de datos obtenidos por la investigación, más que por un estudio previo. En búsqueda de nuevas formas de entender los procesos y problemáticas encontradas en la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S.

Según su finalidad la presente investigación “busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (Bernal Torres, 2006, pág. 57), en la cual se busca estudiar casos puntuales e individuales, para cualificar unos sucesos determinantes, dentro de un contexto social.

Para poder llevar a cabo un plan de mercadeo para una empresa, se debe realizar una muy buena investigación que ofrezca información necesaria y determine los aspectos relevantes en la elaboración de dicho proyecto, que en un futuro genere nuevas áreas de investigación.

6.1 DISEÑO NO PROBABILÍSTICO

Según (Bernal Torres, 2006) existen cuatro tipos de diseño no probabilístico las cuales son:

1. Juicio: Son aquellas que el investigador elige como representativas de la población de interés, estas se usan con frecuencia porque son poco costosas y el procedimiento requiere poco tiempo.
2. Cuotas: clasifica la población por propiedades pertinentes; determina la proporción deseada de la muestra de cada clase; fija cuotas para cada observador.

3. Conveniencia: Selecciona unidades de análisis de cualquier manera conveniente que establezca el investigador.
4. Bola de Nieve: selecciona unidades con características raras, cuando las unidades de análisis con una característica deseada son difíciles de encontrar.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Ahora es importante elegir el tipo de investigación que se efectuará en el presente proyecto, según la clasificación Dankhe (1986) citado por (Sampieri, Collado, & Baptista, 1991, pág. 69) se:

Divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio de que se trate varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Si bien es cierto en la práctica es posible utilizar uno o varios elementos de las clases de investigación, siempre y cuando coadyuven a fundamentar la información más relevante, exacta y funcional.

El tipo de investigación cualitativo consiste en un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. (Hernández Sampieri, 1991, pág. 6).

Se ha decidido que la investigación que se llevará a cabo en este proyecto es de tipo exploratorio, puesto que se busca un conocimiento más exacto y de fondo sobre el problema que se desea resolver, es fundamental tener un conocimiento previo en el cual basarse, con sus respectivas disyuntivas de decisión y variables a considerar. También se utilizará investigación descriptiva para la recolección de datos, pues se pretende dar un punto de vista exacto de un aspecto específico del ambiente del mercado como es: análisis de los clientes y consumidores, sus características socioeconómicas y demográficas, frente a los productos y servicios que ofrece la competencia y el mercado local.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La empresa Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. cuenta con 6 sucursales estratégicamente ubicadas, la mayoría de estas se encuentran ubicadas en zonas de estratos 3, 4, 5 y 6 estas son: Avenida Constitución, Belalcazar, Ciudad Empresarial, Ciudad Salitre, Quinta Paredes y Trinidad Galán.

Es necesario determinar y delimitar la población para generalizar los resultados, para ello identifica que: “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones análisis” (Hernández Sampieri, 1991, pág. 268).

La muestra de este proyecto es no probabilística puesto que seleccionará un ambiente en el cual las personas serán guías para el alcance de los objetivos, además en el transcurso del desarrollo de la investigación y búsqueda de soluciones, se unirán otros elementos de muestreo que faciliten la creación del plan estratégico. “Para seleccionar una muestra, lo primero entonces es definir nuestra unidad de análisis: personas, organizaciones, periódicos, etc. quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.” (Hernández Sampieri, 1991, pág. 269), en otras palabras la muestra hacer parte de un subgrupo de la población general que se busca investigar. Se logra con la clara definición de las

características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria de la muestra a identificar.

Se utilizarán dos tipos de muestra no probabilísticas, la muestra de participantes voluntarios o autoseleccionados, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación y la muestra por cuotas que se usará para el estudio de mercadeo y opinión que tienen respecto de los productos y servicio al cliente que tiene la empresa de estudio, con el fin de desarrollar un plan estratégico adecuado para el éxito y crecimiento de la organización. (Hernández R. , 2010, pág. 6)

6.4 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

6.4.1 Fuentes Primarias

Por medio de investigación por encuestas a través de un cuestionario, que contemple preguntas cerradas y algunas secciones de preguntas abiertas que permitan conseguir opiniones e información relevante y entrelazar los temas de investigación para conseguir una información más amplia, revisión de documentos, registros históricos e interacción con grupos o comunidades, empleados, directivos y clientes de la Panadería y Pastelería Hornitos S.A.S.

6.4.2 Fuentes Secundarias

Si bien es cierto, las fuentes secundarias generalmente son investigaciones resultantes de fuentes primarias, las cuales son obtenidas de fuentes de información fidedigna y confiable en la cual se puede extraer información relevante, en este caso para el plan de marketing, por tanto se investigarán las siguientes fuentes secundarias: páginas Web, documentos virtuales, consulta autores especializados en el tema, revistas electrónicas y bases de datos.

7. DISEÑO DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Diseño no probabilístico por cuotas

Consiste en realizar una estratificación de la muestra que garantice la variedad de criterios y características del objeto de estudio, esta estratificación se basa en criterios demográficos, socioeconómicos, geográficos, personalidad, estilos de vida, conducta comercial o de consumo con el fin de conseguir una muestra representativa de las características de la población. (Fernández , 2004)

Para este proyecto se escogió este método no probabilístico puesto que se realizó una estratificación de la población que ingresa a los establecimientos de la panadería y pastelería los hornitos y que están interesados en consumir productos saludables, es decir la muestra son aquellos clientes que tiene comportamientos de consumo y estilos de vida saludables.

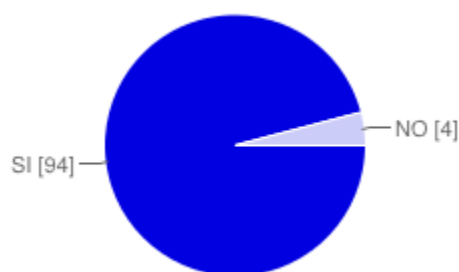
Se analizaran los resultados de las encuestas que fueron aplicadas a personas transeúntes y consumidoras de los seis establecimientos de LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S., esto con el fin de saber su opinión acerca de los productos de pastelería saludable y su interés por adquirir estos productos.

La entrevista fue realizada los días 17, 18, 19 y 21 de julio de 2014 a partir de una encuesta en su mayoría de tipo cualitativo ejecutada por internet a través del servicio Google Drive que permitió tabular la información de forma más precisa y organizada, a personas con las características ya mencionadas, con el objetivo de conocer cuáles eran sus hábitos alimenticios e identificar los problemas que se presentaban en el momento de querer adquirir un producto que no les afectara su salud o alteraran las costumbres alimenticias ya adquiridas. A continuación se analizara la información obtenida de los encuestados por cada una de las preguntas y se anexa el formato que se utilizó a esta misma.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Total de encuestas:	98
Total mujeres encuestadas:	48
Total Hombres encuestados:	49
Ns/Nr:	1
Instrumentos utilizados:	Encuesta por internet a través de la plataforma Google Drive
Estratos:	3, 4 y 5
Fecha de realización:	17, 18, 19 y 21 de julio de 2014

Ilustración 3 ¿Consume usted productos de pastelería?



SI	94	96%
NO	4	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 1. ¿Consume usted productos de pastelería?

A la respuesta 1 obedece que el 96% de los entrevistados consumen o han consumido productos de pastelería sin establecer el sitio específico donde se efectúa el consumo de éstos, por tanto el 4% afirma no haber consumido ningún producto de pastelería.

PREGUNTA 2. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué productos de pastelería consume usted en este establecimiento?

De las diferentes respuestas que arrojaron los encuestados, resultó la siguiente información tabulada:

Ilustración 4 ¿Qué productos de pastelería consume usted en este establecimiento?

PRODUCTOS	CANTIDAD DE RESPUESTAS
PASTELERÍA FRÍA (Tortas, Tortas de las 3 leches, brazo de reina, lonja de bizcochuelo, Cheesecake, Milhojas)	39
POSTRES (Mousse, fresas con crema, leche asada, arroz con leche)	29
HOJALDRES DE SAL (Pasteles de pollo, pasteles de carne, palitos de queso)	23
PASTELERÍA CALIENTE (Bianca, Ponqués, Manena, Chaperón, Milkyway)	16
HOJALDRES DE DULCE (pastel gloria, mariposas hojaldradas, corazones hojaldrados, Bizcochos)	9
GALLETERÍA (Galletas, Alfajores)	8
TOTAL DE RESPUESTAS	124

Fuente: elaboración propia

Esta pregunta abierta con múltiples respuestas, arrojó un total de 124 respuestas equivalentes a productos de pastelería en las que se encuentra categorizado en las siguientes líneas: Pastelería Fría, Postres, Hojaldres de Sal, Pastelería caliente, Hojaldres de dulce y Galletería. Lo que evidencia que las personas encuestadas en su mayoría prefieren productos correspondientes a pastelería fría es decir Tortas, Tortas de las 3 leches, brazo de reina, lonja de bizcochuelo, Cheesecake, Milhojas; seguido de 29 respuestas en las que afirman preferir productos considerados como postres, es decir, mousse, fresas con crema, leche asada y arroz con leche.

Ilustración 5 ¿Cuál es la frecuencia de consumo?



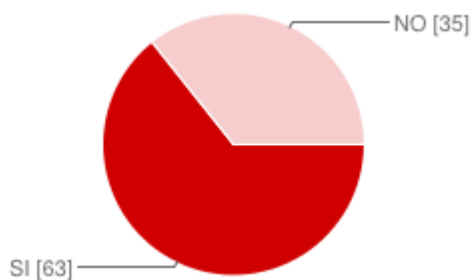
Todos los días	6	6%
Días de por medio	9	9%
Tres veces por semana	8	8%
Una vez a la semana	37	38%
Una vez al mes	29	30%
Otro	10	10%

Fuente: elaboración propia a partir de google drive

PREGUNTA 3. ¿Cuál es la frecuencia de consumo?

Al analizar la frecuencia de consumo de pastelería en los Hornitos, observamos que un 37% de los encuestados consumen productos de pastelería una vez a la semana, lo que indica que es un producto que tiene gran fuerza de consumo entre las personas que frecuentan la pastelería.

Ilustración 6 ¿Conoce usted los productos de pastelería saludable?



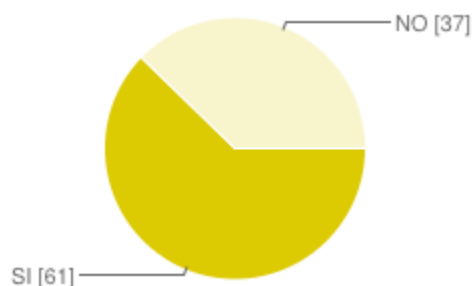
SI	63	64%
NO	35	36%

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 4. ¿Conoce usted los productos de pastelería saludable?

En este punto se vislumbra que el 64% de los encuestados que hace relación a 63 personas entrevistadas, conocen los productos de pastelería saludable; mientras que 35 personas evidenciadas en el 36%, afirman no conocer este tipo de productos en el mercado, por lo que la encuesta abre más las posibilidades de entrar a un nicho de mercado enfocado en la importancia de la alimentación saludable; baja en grasa, en azúcares y por ende baja en calorías; sin la limitación de degustar productos de excelente calidad y sabor, orientado a un grupo exigente de consumidores y compradores.

Ilustración 7 ¿Ha consumido usted productos de pastelería saludable?



SI	61	62%
-----------	-----------	------------

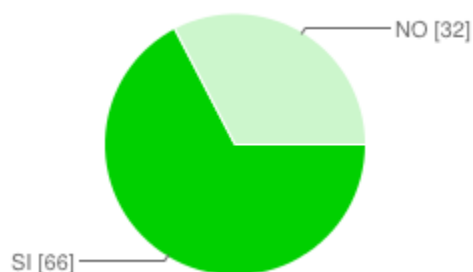
NO	37	38%
-----------	-----------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 5. Si la pregunta 4 es afirmativa, ¿Ha consumido usted productos de pastelería saludable?

Esta pregunta resultante de la información obtenida en la pregunta 4 arroja el resultado de 61 entrevistados que han consumido alguna vez productos saludables de pastelería y el 37 resultante afirma nunca haberlos consumido; es importante estos datos que proyecta la encuesta para encaminar más la producción y venta de productos saludables por parte de la empresa interesada; la cual debe enfocarse en este nicho de mercado poco explorado y que cada vez más acrecienta el número de personas deseosas de adquirir productos exquisitos, accesibles y sanos.

Ilustración 8 ¿Conoce usted los beneficios de consumir productos de pastelería saludable para su organismo?



SI	66	67%
-----------	-----------	------------

NO	32	33%
-----------	-----------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 6. ¿Conoce usted los beneficios de consumir productos de pastelería saludable para su organismo? 7. ¿Cuáles son esos beneficios?

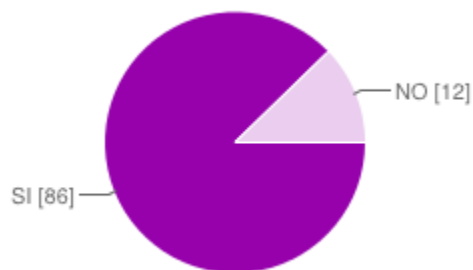
El 67% de las personas encuestadas conocen los beneficios de consumir productos de pastelería saludable, de las cuales mencionan que los principales son tener buenos hábitos alimenticios consumiendo un producto bajo en grasas y azúcar, menos colesterol, fuente de energía, control de peso corporal, menor riesgo de obesidad y azúcar en la sangre, bajo en azúcar, colesterol y triglicéridos, usualmente son productos elaborados con más contenido de fibra para ayudar a la digestión de los azúcares que contiene, así mismo, se endulzan con azúcares de bajo proceso industrial (mieles o jarabes de fruta) que son de fácil absorción y no alteran los índices glucémicos.

PREGUNTA 7. Si la pregunta 6 es afirmativa ¿Cuáles son esos beneficios?

Los principales beneficios que mencionan los clientes al consumir productos saludables son: tener buenos hábitos alimenticios consumiendo un producto bajo en grasas y azúcar, menos colesterol, fuente de energía, control de peso corporal, menor riesgo de obesidad y azúcar en la sangre, bajo en azúcar, menos colesterol y triglicéridos, usualmente son productos elaborados con más contenido de fibra para ayudar a la digestión, así mismo, se endulzan con azúcares de

bajo proceso industrial (mieles o jarabes de fruta) que son de fácil absorción y no alteran los índices glucémicos.

Ilustración 9 ¿Incrementaría usted la frecuencia de consumo de estos productos?



SI	86	88%
-----------	-----------	------------

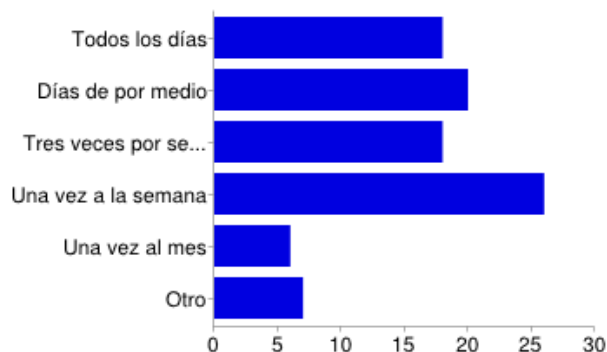
NO	12	12%
-----------	-----------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 8. Con respecto a la pregunta 3, al tratarse de productos de pastelería saludable ¿Incrementaría usted la frecuencia de consumo de estos productos?

El 86% de las personas encuestadas aumentarían el consumo de pastelería saludable, pues conocen lo importante que es para salud y bienestar este tipo de productos.

Ilustración 10 ¿Cuál sería esa nueva frecuencia de consumo?



Todos los días	18	18%
-----------------------	-----------	------------

Días de por medio	20	20%
--------------------------	-----------	------------

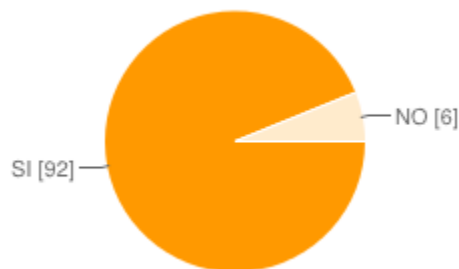
Tres veces por semana	18	18%
Una vez a la semana	26	27%
Una vez al mes	6	6%
Otro	7	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 9. Si la pregunta 8 es afirmativa, ¿Cuál sería esa nueva frecuencia de consumo?

Los clientes encuestados encuentran un gran interés en consumir productos de pastelería saludable, puesto que afirman que consumirían con mayor frecuencia estos productos que no los de pastelería tradicional, ya que un mayor número de personas (27%) consumirían estos productos una vez a la semana, un 21 % día de por medio y un 19 % todos los días.

Ilustración 11 ¿Estaría usted dispuesto a pagar más dinero por productos de pastelería saludables que generen beneficio a su salud?



SI	92	94%
----	----	-----

NO	6	6%
----	---	----

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Drive

PREGUNTA 10. ¿Estaría usted dispuesto a pagar más dinero por productos de pastelería saludables que generen beneficio a su salud?

Se culmina con esta pregunta, en la que las respuestas están enfocadas a que la mayoría de las personas encuestadas (el 94%) están dispuestas a pagar más por los productos de pastelería

saludable, siendo este el mayor factor diferencial a tener en cuenta, a la hora de que la empresa implemente estrategias que ayuden a ampliar el portafolio de productos, siendo estos más novedosos y el tiempo de ejecución o lead time sea más corto sin desmejorar la calidad de los mismos, y fortalecer dichos factores.

CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y la aceptación de la encuesta, la dedición más asertiva es incluir de manera determinante la línea de pastelería saludable dentro de la compañía, esto lo podemos deducir mediante la población encuestada y su inclinación considerable hacia una marca de pastelería que ofreciera dichos productos. Es importante recordar que un gran porcentaje encuestado consumen diversos productos de la línea de pastelería como lo son: Pastelería fría, postres, hojaldres de sal, pastelería caliente, hojaldres de dulce y galletería.

Existe un porcentaje considerable que indican no tener conocimientos de este tipo de productos en el mercado actual, es por ese motivo que esta investigación nos demarca una gran posibilidad de abarcar e incursionar en un mercado basado en la alimentación saludable, bajo en azúcares, grasa y calorías, sin el inconveniente de que disfrute un producto poco saludable, por el contrario degustar cosas deliciosas sin el remordimiento de consumir algo no saludable, esto siempre se realizara orientado a un conjunto estricto en cuanto a su alimentación y cuidado personal , esta serie de personas estaría dispuesto a pagar más por un producto de estas características, ya que en su conocimiento es más provechoso para la salud.

Estos aspectos y factores deben ser tenidos en cuenta en el momento mismo en que se deba ampliar la línea de pastelería, ya que deben ser en el mejor de los casos más llamativos, novedosos y creativos y así ampliar el mercado potencial sin desmejorar la calidad y conservando los puntos favorables que detectan y detallan los clientes iniciales para promoverlos en los clientes nuevos.

8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

8.1 PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, el nivel y el impacto que tienen dentro de la organización. Se fundamentan en aspectos tales como: productivos, comerciales, organizativas y financieros, y los demás que la organización considere importantes para su investigación.

En la investigación realizada se extrajo la siguiente información:

Tabla 3 Perfil de Capacidad Interna (PCI)										
ASPECTOS PRODUCTIVOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Análisis del proceso productivo.			X				X			El proceso de operaciones permite realizar cambios necesarios para satisfacer a los clientes. Tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción
Grado de desarrollo tecnológico					X		X			Se ha detectado la necesidad de modernizar la infraestructura y de actualizar la maquinaria para soportar la demanda de los clientes
Nivel de calidad del producto final.		X					X			Desde la compra de materias primas, hasta el producto final cuenta con los mayores estándares de calidad
ASPECTOS COMERCIALES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Inversión comercial en los últimos años.						X	X			La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros). Mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.
Equipo de ventas (comerciales): número, cualificación, sistema de retribución, formación ofrecida (propia o externa), organización jerárquica.		X					X			El equipo de ventas está a cargo del departamento comercial, a través de estrategias comerciales se evalúa la retribución económica por la prestación de sus servicios a cliente

Ventas y tasa de crecimiento anual: destino de las ventas, por tipo de producto y mercados	X						X			Mensualmente se cuenta con un plan estratégico de mercadeo con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.
Cuota de mercado general y por segmentos. Evolución.	X						X			La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales, establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.
Estacionalidad de las ventas.	X						X			Aumenta el consumo en las fechas especiales como: el día de la mujer, el día de la secretaria, el día de la madre, el día del padre, amor y amistad y diciembre
Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.							X		X	La empresa solamente está ubicada en un reconocido sector de Bogotá, a largo plazo se vislumbra la idea de expansión a otros sectores de la capital
Reputación de la marca: imagen.		X							X	La empresa está posicionada en la ciudad de Bogotá con mayor reconocimiento, por su innovación y calidad de los productos a precios razonables, cuenta con una marca registrada e implementar estrategias para su posicionamiento
Principales clientes por tipo de actividad.	X								X	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo), y estrategias para comercializar sus productos
Principales clientes por ubicación geográfica.										La empresa está ubicada estratégicamente en la ciudad de Bogotá en el sector

ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Nº de empleados: actual y evolución últimos años.	X								X	La empresa cuenta con alrededor de 250 empleados, lo que indica un aumento proporcional al crecimiento y necesidades de la compañía.
Distribución de los empleados por cualificación técnica.			X						X	Los empleados están distribuidos por sus capacidades operacionales, técnicas y profesionales para el desarrollo en las diferentes áreas de la compañía

Estabilidad del empleo y formación.					X			X	Los índices de rotación dentro de la empresa son muy altos, por lo que en conjunto con otras variables ofrecen mayor estabilidad en cada uno de los cargos
Estructura organizativa: departamentos o unidades de gestión existentes.	X							X	Actualmente la empresa está en proceso de crecimiento y expansión por ende la necesidad de centralizar la toma de decisiones y de reorganizar las funciones, actualmente cuenta con las áreas de gestión humana, logística, financiera, comercial y producción, cada una con su respectivo equipo de trabajo, con una estructura clara y definida de los cargos necesarios para desarrollar las labores
Nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental.			X					X	Existe un departamento de calidad que en conjunto con producción, garantizan el cumplimiento e implementación de la normatividad competente para la manipulación de alimentos etc. Desarrollando un análisis periódico para identificar los procesos críticos a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.
Investigación y desarrollo.				X				X	No se cuenta con un mecanismo formal para incentivar la generación de nuevas ideas. Los espacios de participación son informales.

Fuente: Elaboración propia

8.2 POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Esta matriz consiste en identificar las oportunidades y amenazas que están latentes en el medio en el cual la empresa desea incursionar, aprovechando las oportunidades que brinda el sector y eludiendo al máximo las amenazas (Amaya A., 2005, pág. 34)

El estudio realizado a la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería nos brinda la siguiente información:

Tabla 4 Perfil de Competitividad Externa (POAM)

MACROENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Entorno Económico					X			X		Aumento el IPC en 2 puntos
Entorno Demográfico				X			X			No se cuenta con suficientes puntos que abarquen todo los sectores en Bogotá D. C.
Entorno Tecnológico				X			X			Se ha detectado la necesidad de modernizar la infraestructura y de actualizar la maquinaria para soportar la demanda de los clientes
Entorno Político Legal				X			X			Dentro de los productos de la negociación del TLC, se encuentran productos finales de la panadería
Entorno Socio - Cultural										No se cuenta con un programa de desarrollo de recursos humanos

DEMANADA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Tamaño actual del mercado	X						X			El mayor consumo de productos de panadería se encuentra en los ingresos medios con \$334.188.000.000. Esta cifra representa 68% de la cuota del mercado.
Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años		X				X		X		Es la tercera industria que genera empleo en el país, con un 3.8% de participación.
Segmentos de mercado existentes: tamaño y evolución	X						X			El 80% de los productos de pastelería que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio
Distribución geográfica de las ventas	X						X			Diversificar la portabilidad y accesibilidad a los puntos de venta cuenta con ubicación estratégica.
Estacionalidad y ciclos de ventas	X						X			Aumenta el consumo en las fechas especiales como: el día de la mujer, el día de la secretaria, el día de la madre, el día del padre, amor y amistad y diciembre

Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto		X						X		Los productos saludables se encuentran en el nivel de nacimiento o inicio puesto que son pocas las empresas encargadas en invertir en investigación y desarrollo para nuevos productos con bajo contenido calórico, de grasas y azúcares.
--	--	---	--	--	--	--	--	---	--	---

COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Motivaciones, lugar y frecuencia de compra					X			X		El lugar donde se compran los productos de pastelería es en una Panadería y Pastelería reconocida un 53% de la veces
Situaciones de uso o consumo habituales				X				X		El consumo de pan en Colombia se encuentra relativamente bajo, con un consumo actual de 25.9 kg., al año por persona
Atributos diferenciales valorados en el proceso de elección del producto: precio, calidad, marca,	X								X	Puesto que los productos permiten ingresar a un nuevo nicho de mercado que cada vez exige más el desarrollo de nuevos productos saludables para suplir dichas necesidades
Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos.							X		X	un 26% de los hogares colombianos existe un miembro de la familia que lleva una dieta controlada y que por lo general la familia, asume los mismos hábitos alimenticios

ESTRUCTURA COMPETITIVA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Competidores actuales					X			X		Son muchas las empresas del sector panificador y pastelero que están incursionando en el mercado de los productos saludables que contribuyan a mejorar los estilos de vida alimenticios de las personas
Amenazas de Nuevos Ingresos				X				X		Existen 24.700 negocios dedicados a la industria panificadora.
Productos Sustitutivos				X					X	Se observa un incremento en la competencia por la cantidad de productos sustitutos esto hace una plaza muy competitiva

Proveedores	X						X			Los TLC firmados con Estados Unidos y Canadá tendrán un impacto positivo para el sector no solo por la oportunidad de ingresar los productos a nuevos mercados sino por la desgravación del trigo, que se importa en su mayoría de estos países
--------------------	---	--	--	--	--	--	---	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

8.3 CRUCE ESTRATÉGICO

Si bien es cierto existen diferentes tipos de estrategias formuladas por las diferentes unidades dentro de la organización: las tácticas, las operativas, las funcionales; las cuales permiten determinar el enfoque que se le desea aplicar al mercado, según los recursos con los que se cuenta y las condiciones del mercado. En este caso la organización debe realizar una planeación estratégica a nivel corporativo con el fin de incursionar en otros nichos de mercado e incrementar el posicionamiento de la marca:

Tabla 5 Cruce estratégico del proyecto

ESTRATEGIAS F.O.

	Fortalezas	Oportunidades	Estrategia
Estrategias F.O.	Inversión comercial en los últimos años.	Entorno Económico	Sostener el valor de la inversión a largo plazo. Mejorar márgenes de utilidad.
	Equipo de ventas (comerciales): número, cualificación, sistema de retribución, formación ofrecida (propia o externa), organización jerárquica	Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto	Incrementar la satisfacción del cliente. (Fidelizar clientes)
	Ventas y tasa de crecimiento anual: destino de las ventas, por tipo de producto y mercados	Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años	Creer en puntos de venta rentables.
	Cuota de mercado general y por segmentos. Evolución.	Estacionalidad de las ventas.	Aumenta el consumo en las fechas especiales como: el día de la mujer, el día de la secretaria, el día de la madre, el día del padre, amor y amistad y diciembre
	Reputación de la marca: imagen.	Segmentos de mercado existentes: tamaño y evolución	Posicionar la marca como una compañía enfocada en la constante innovación.

ESTRATEGIAS F.A.

	Fortalezas	Amenazas	Estrategia
Estrategias F.A.	Nivel de calidad del producto final.	Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos.	Mejorar los estándares de los procesos claves. (Garantizar la inocuidad de los alimentos)
	Nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental.	Entorno Político Legal	Cumplir procesos regulatorios.
	Reputación de la marca: imagen.	Amenazas de Nuevos Ingresos	Desarrollar más el concepto de accesibilidad a los puntos de venta y vender el concepto de productos frescos a diario. ≠ Productos industriales empacados o del supermercado
	Estructura organizativa: departamentos o unidades de gestión existentes.	Motivaciones, lugar y frecuencia de compra	Construir base de datos para toma de decisiones.
	Principales clientes por ubicación geográfica.	Atributos diferenciales valorados en el proceso de elección del producto: precio, calidad, marca,	Crear un enfoque de solución integral e intimidad con el cliente.

ESTRATEGIAS D.O.

	Debilidades	Oportunidades	Estrategia
Estrategias D.O.	Investigación y desarrollo.	Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto	Los productos saludables se encuentran en el nivel de nacimiento o inicio puesto que son pocas las empresas encargadas en invertir en investigación y desarrollo para nuevos productos con bajo contenido calórico, de grasas y azúcares.
	Estabilidad del empleo y formación.	Entorno Socio - Cultural	Fomentar la integralidad del talento humano.
	Inversión comercial en los últimos años.	Distribución geográfica de las ventas	Expandir puntos de venta a sectores donde no sean llegado
	Inversión comercial en los últimos años.	Segmentos de mercado existentes: tamaño y evolución	Aumentar en la apertura de puntos de venta de productos de panadería y repostería en toda la ciudad.

ESTRATEGIAS D.A.

	Debilidades	Amenazas	Estrategia
Estrategias D.A.	Nº de empleados: actual y evolución últimos años.	Entorno Socio - Cultural	Diseñar y realizar un programa de desarrollo de recurso humano ejecutivo y de planta en todas sus facetas.
	Segmentos en los que se ha entrado y salido.	Situaciones de uso o consumo habituales	Incrementar la satisfacción del cliente. (Fidelizar clientes)
	Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.	Competidores actuales	Incrementar la ubicación física de los puntos de venta en lugares estratégicos de la ciudad.
	Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.	Motivaciones, lugar y frecuencia de compra	Inversión en publicidad dirigida, posicionamiento y especialización de marcas.

Fuente: Elaboración Propia

8.4 ANÁLISIS FODA DEL PLAN DE MERCADEO

El análisis FODA requiere una investigación de muchos factores tanto internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (amenazas y oportunidades) de las empresas, y pueden variar según su actividad funcional. Como lo afirma (Ferrell, Hartline, & George, 2005) “Uno de los principales beneficios de los análisis FODA consiste en que genera información y perspectivas que se pueden compartir a través de una variedad de áreas funcionales en la empresa.” El resultado de la información extraída de varias áreas de la empresa permite tomar decisiones en pro o en contra de la organización basadas en la creatividad y en la innovación.

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis externo (POAM) y el cruce estratégico, se realizó una agrupación de factores fundamentales de cada uno de estos análisis, como el mercado, la competencia, los recursos humanos, la logística, la investigación, el desarrollo, la innovación, factores sociales, políticos, económicos, financieros etc.

A continuación un análisis FODA de la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., en la cual permitirá tomar decisiones con respecto al planteamiento de un desarrollo de productos saludables de pastelería:

Tabla 6 Matriz FODA

No.	OPORTUNIDADES
1	La pastelería saludable representa un buen negocio para la empresa. Existe un gran interés por parte de los clientes que frecuentan Los Hornitos en consumir estos productos.
2	El lugar donde se compran los productos de pastelería es en una Panadería y Pastelería reconocida en un 53% de las veces.
3	Los grandes molineros del país se han enfocado en la construcción de mercado por medio del último eslabón de la cadena productiva. La panadería y la pastelería.
4	Enfocar temas de salud a los productos de la pastelería.
5	Existe la necesidad de mercado de productos saludables y Light que se adecuen a las dietas medicadas, ya que un 26% de los hogares colombianos existe un miembro de la familia que lleva una dieta controlada y que por lo general la familia, asume los mismos hábitos alimenticios de vida del enfermo.
6	Diversificar la portabilidad y accesibilidad a los puntos de venta.
7	Fortalecer los nexos que logran hacer clientes fieles.
8	El cliente en su patrón de compra tiene en cuenta la calidad y la higiene a la hora de comprar sus productos.

No.	AMENAZAS
1	Alta competencia en el negocio de panadería y pastelería.
2	El 70 % del mercado del pan se encuentra en manos de famiempresas y medianas empresas (20.000 establecimientos).
3	Las famiempresas ofrecen productos con precios de productos que no alcanzan a cubrir sus costos operativos, a costa de vulnerar las condiciones parafiscales y deberes fiscales.
4	No existen barreras de entrada para nuevos establecimientos.
5	Las proyecciones de consumo no muestran una mejoría a corto plazo.
6	Existen materias primas básicas que no se encuentran estandarizadas y causa improductividad en la industria.
7	Existe una amenaza de poco abastecimiento de azúcar, por causa del alcohol carburante.
8	Escasa inversión nacional, tanto pública como privada, en ciencia y tecnología.
9	Escasa tradición empresarial en desarrollo y mejoramiento continuo de productos y procesos.
10	Las famiempresas carecen de sistemas de crédito que permitan atender sus necesidades básicas para poder invertir en procesos de reconversión, actualización de tecnología y capacitación del talento humano.

No.	DEBILIDADES
1	No existe un programa de incentivos para los empleados que ofrezcan un impacto positivo.
2	No se tiene el concepto de la administración de los momentos de verdad.
3	La deserción del personal es significativa.
4	Las líneas de Pastelería no ofrecen productos diseñados para dietas bajas en azúcar y grasa, que sean congruentes a las necesidades de los clientes.
5	No existen muchos procesos y procedimientos definidos, en cada una de las áreas de la organización.
6	No Cuenta con la infraestructura necesaria para impulsar el crecimiento de los próximos 5 años y aumentar el número de establecimientos

No.	FORTALEZAS
1	La empresa está construida en base a la experiencia de muchos años.
2	La marca es reconocida en su sector por la calidad en los productos y su amplio portafolio de productos.
3	Tiene un buen flujo de clientes durante todo el año y cuentan con una buena ubicación estratégica.
4	Personal capacitado con experiencia de más de 5 años.
5	Tiene una buena red de proveedores y una buena reputación dentro de estos.
6	La financiación de sus proyectos se basa en las mismas utilidades de la empresa.
7	La evidencia financiera indica una buena rentabilidad, eficiencia y liquidez en relación con el sector.
8	Posee un amplio portafolio de productos.
9	Las ventas han mantenido un crecimiento durante los últimos 3 años.

Fuente: Elaboración Propia

8.5 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Según el autor, (Zuani, 2005, pág. 208), “el objetivo que persigue esta herramienta es lograr la gestión apropiada de la cartera de los negocios de la empresa. El principio con el que parte, es que todas las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) no necesitan la misma cantidad de inversión, y todas no generan la misma liquidez, unas son más rentables que otras.”

Las variables a contemplar son: a) Tasa de crecimiento del mercado; b) La posición competitiva relativa (participación del mercado que posee la empresa).

Actualmente la empresa no cuenta con una matriz BCG establecida, por lo que se plantea y sugiere la siguiente matriz con base en la información obtenida de las Ventas Brutas Por Unidad de Negocio (ver Tabla 8):

Ilustración 12 Matriz BCG aplicada a Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S.

		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
		ALTO	BAJO
CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	PRODUCTOS ESTRELLA	PRODUCTOS INTERROGANTE
		PASTELERÍA	<u>NUEVA LINEA SALUDABLE DE PASTELERÍA</u>
	BAJO	PRODUCTOS VACA LECHERA	PRODUCTOS PERRO O HUESO
		CAFÉ-MENÚ	PANADERÍA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Ventas brutas por unidad de negocio		
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	AÑO 2012	AÑO 2013
PASTELERÍA	\$4.510'983.883	\$5.564'196.346
PANADERÍA	\$2.712'688.482	\$4.472'845.153
CAFÉ-MENÚ	\$3.449'993.137	\$5.352'864.687
<u>TOTAL</u>	<u>\$10.673'665.502</u>	<u>\$15.389'906.186</u>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Parra Alfonso, 2014)

Si bien es cierto todas las unidades de negocio, no son igual de rentables para la empresa, por lo que es importante esta herramienta que permita vislumbrar la liquidez con la que actualmente cuenta la empresa. De acuerdo con la gráfica anterior, se evidencia un crecimiento directamente proporcional en la empresa; y es inevitable afirmar que el mercado actual es altamente competido; por lo que requiere de altas inversiones para ingresar en un nuevo segmento y nicho en el mercado, y mantener su posicionamiento dentro de este. Por tanto, es necesario que la empresa empiece a determinar un factor clave de diferenciación de sus productos ante su competencia, definir estrategias que permitan penetrar de manera eficaz en el mercado objeto.

En la matriz podemos evidenciar que para la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S., actualmente los productos *estrella* están contemplados en la Pastelería puesto que se evidencia que es la que genera mayores ingresos y mayor utilidad en porcentaje de unidad vendida; sin embargo estos productos generan a la empresa una mayor inversión en I+D.

Los productos *vaca lechera*, está evidenciado en Café-Menú puesto que a ha tenido un crecimiento relativamente alto en el mercado, por consiguiente, tiene una fuerte posición competitiva sin superar a los productos estrella y además tienen una baja inversión.

Los productos *interrogante*, están definidos por la Nueva Línea de Productos saludables que se proponen en este Trabajo de Grado, a pesar de su gran crecimiento en el mercado y en parte de la competencia, no tienen una posición competitiva definida; adicionalmente se requiere realizar una inversión de capital, de insumos, de materia prima, de I+D importante para posicionarlo

dentro de éste.

Finalmente, Los productos *perro* o *hueso* corresponden a Panadería, puesto que al compararlo con las otras unidades de negocio de la empresa, no generan mayor utilidad para la misma, sin embargo muchos de los productos de esta línea son considerados de la canasta familiar y es fundamental venderlo a los precios que establece el mercado.

9. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

A partir de este trabajo se desglosan las principales actividades que despliegan el desarrollo de los objetivos estratégicos en acciones medibles. El propósito es abarcar todas las partes relacionadas, desde los productores hasta los clientes y consumidores de una nueva línea de productos saludables de pastelería, sobre los cuales permiten ser diferenciados dentro del mercado objetivo en el que se encuentra implícita la empresa LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S. A. S.

9.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La estrategia de enfoque que se propone a la empresa es la de Desarrollo de Nuevos Productos saludables puesto que existe un gran interés por parte de los clientes que frecuentan Los Hornitos Panadería y Pastelería S.A.S. y cuyos estilos de vida, gustos y preferencias los lleva a preocuparse por la salud y la calidad de los productos que consumen.

Teniendo en cuenta que existe un grupo de personas orientado al consumo de productos de pastelería saludable, la empresa debe pensar en el desarrollo de dichos productos, que suplan las necesidades de los clientes interesados en consumir dichos productos.

Por otro lado existe una gran ventaja competitiva en el desarrollo de estos productos, ya que son muy pocas las panaderías de alto reconocimiento que los ofrecen, lo que brinda a la empresa a marcar la diferencia y ofrecer un producto de alta calidad, accesible a los clientes, respecto al que ofrece la competencia, con el fin de lograr un posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores a través del desarrollo de nuevos modelos, tamaños, envases, sabores, olores, colores, formas y composiciones saludables atractivas para el consumidor.

Además el desarrollo de nuevos productos permite a las empresas obtener un mayor reconocimiento, dinamismo e innovación, mayores ventas, beneficios y ventaja competitiva.

Como lo menciona (Kotler & Armstrong, 2008), el desarrollo de nuevos productos lleva a la diversificación de la empresa en un segmento de mercado que ha sido poco explorado, brindando la posibilidad de crecimiento en la empresa a través de la obtención de una mayor cuota de mercado con estos nuevos productos.

Por otro lado al aumentar la participación en el mercado se puede lograr que los clientes actuales consuman más productos, atraer más clientes de los competidores y, por último, atraer clientes potenciales que siempre han manifestado el deseo de consumir dichos productos cuyos estilos de vida son saludables, lo que lleva a obtener una mayor rentabilidad y crecimiento empresarial.

Con el desarrollo de esta estrategia la empresa puede alcanzar los siguientes objetivos:

- Captar un nuevo segmento de mercado que ha sido poco explorado y que cada vez va en aumento.
- Diversificación de la empresa en un nuevo segmento de mercado.
- Aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.
- Aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa.

9.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El segmento de mercado analizado en este proyecto, son las personas de estratos 4, 5 y 6 que frecuentan las panaderías y pastelerías los hornitos, además que buscan beneficios y comparten actividades y estilos de vida similares, es decir que les gustaría consumir los productos de la línea saludable. Por otro lado el sector al que está enfocado el proyecto se mueve en un entorno poco competitivo en donde se genera un valor agregado, adaptando y personalizando los productos de acuerdo a las necesidades del cliente.

1. Aprovechamiento de los recursos y del sector ofreciendo una nueva línea de pastelería con un valor agregado diferente al de las pastelerías del sector.
2. Adaptación a las necesidades de los clientes ofreciendo productos innovadores.
3. Desarrollar las mejores vías de comunicación para dar a conocer la nueva línea de productos saludables.

9.3 MERCADO OBJETIVO

Lograr que la organización se enfoque en un nuevo nicho de mercado que le ayude a la empresa a tener más reconocimiento y posicionamiento de la marca en la mente del consumidor que cuida de su salud, presentando diferentes alternativas a través de la línea de pastelería saludable que buscará favorecer el buen estado de salud y disminuir el riesgo de enfermedades crónicas, sin cohibirse de consumir este tipo de productos.

9.4 DIFERENCIACIÓN

Es una propuesta de valor diferenciado para los segmentos objetivo, una empresa o un mercado pueden diferenciarse en función del producto, de sus servicios, del canal elegido y de la publicidad. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 375)

- Reposicionar o atraer nuevos clientes
- Valor agregado en nuevos productos que satisfacen las necesidades de un segmento específico del mercado.
- El desarrollo de una imagen fuerte y distintiva que genere fidelidad y lealtad.

9.5 POSICIONAMIENTO

- Posicionar a los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S., como la marca de productos saludables de pastelería en los mercados actuales y potenciales en la ciudad de Bogotá D. C.
- Potencializar desde el Plan Estratégico de Mercadeo, las mediciones de salud de la marca, en todos los mercados objetivos, a través del desarrollo de productos saludables de pastelería, puesto que está siendo tendencia debido a los altos índices de problemas de salud ocasionados por la alta ingesta de grasas, azúcares y calorías.

9.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Actualmente la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. cuenta con un producto dentro de la línea pastelería conocido como: CHEESECAKE AGRAS, la idea inicial estaría contemplada en transformar la receta de este producto y de tal forma que al consumirlos tenga efectos positivos sobre el organismo o al menos, su ingesta no resulta perjudicial. A continuación se tabulará los costos de materia prima del producto que actualmente se está manejando VS la Nueva Torta de Queso Saludable, así:

Tabla 8 Costos de materia prima Cheesecake (producto actual)

CHEESECAKE			COSTOS ANTES DE IVA	
PRODUCTO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO GRAMO	COSTO TOTAL
GELATINA TIPO B POSTRES	9,53	GRS	\$19,74	\$188,12
LECHE CONDENSADA PASTELERIA	173,30	GRS	\$5,59	\$968,75
QUESO CREMA INDUSTRIAL	216,63	GRS	\$9,51	\$2.060,15
CREMA LECHE	433,26	GRS	\$5,27	\$2.283,28
GALLETA SULTANA TRITURADA	129,98	GRS	\$8,44	\$1.097,03
MARGARINA ASTRA	51,99	GRS	\$3,97	\$206,40
ZUMO LIMON	43,33	GRS	\$7,09	\$307,21
DULCE AGRAS *20KG	220,00	GRS	\$10,18	\$2.239,6
AGUA DE PROCESO	64,99	GRS	\$1	\$64,99
DULCE PARA LA CUBIERTA DEL CHEESECAKE			COSTOS	
PRODUCTO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO GRAMO	COSTO TOTAL
AZUCAR INDUSTRIAL BULTO	277,70	GRS	\$1,7	\$472,09
RELLENO MORA	166,80	GRS	\$5,41	\$902,388
AGRAS FRUTA	555,40	GRS	\$25	\$13.885
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA				\$24.675,01

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Parra Alfonso, 2014)

Tabla 9 Costos de materia prima torta de queso saludable

TORTA DE QUESO SALUDABLE			COSTOS (COP)	
PRODUCTO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO GRAMO	COSTO TOTAL
GELATINA SIN SABOR	9,53	GRS	\$58,91	\$561,41
LECHE EVAPORADA	173,30	GRS	\$11,6	\$2.010,28
QUESO CREMA LIGHT	216,63	GRS	\$16,55	\$3.585,23
CREMA LECHE LIGHT	433,26	GRS	\$10,36	\$4.488,57
GALLETAS SIN GLUTEN	129,98	GRS	\$24,89	\$3.235,49
ZUMO LIMON	43,33	GRS	\$7,09	\$307,21
EDULCOLORANTES (SPLENDA, STEVIA, EQUAL)	120	GRS	\$111	\$13.320
AGUA DE PROCESO	64,99	GRS	\$1	\$64,99
DULCE PARA LA CUBIERTA DEL CHEESECAKE			COSTOS (COP)	
PRODUCTO	CANTIDAD	U. MEDIDA	COSTO GRAMO	COSTO TOTAL
EDULCOLORANTES (SPLENDA, STEVIA, EQUAL)	140	GRS	\$111	\$15.540
MORA FRUTA	166,80	GRS	\$4,9	\$817,32
AGRAS FRUTA	555,40	GRS	\$25	\$13.885
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA				\$42.275,21

Fuente: Elaboración propia

9.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO

En el Caso de Hornitos, Se establecerá estrategias de precios de PENETRACIÓN puesto que con esta línea se busca incrementar la lealtad y el consumo a través de productos de alta calidad con precios relativamente bajos. Por tanto, se buscará introducir en un mercado poco explorado modificando las preferencias de los consumidores y construyendo lealtad con nuevos clientes.

Los clientes estarán dispuestos a adquirir productos de calidad, con carácter innovador que difícilmente los competidores han desarrollado, con la capacidad económica para adquirirlos y que a través del tiempo se pueda establecer el precio por encima del precio inicial establecido. Por ende el cliente estará dispuesto a adquirir más productos de la línea y por consiguiente de la empresa. Maximizando las utilidades, incrementando la participación en el mercado y en la calidad de los productos que se ofrecen.

9.7.1 Estrategias de Descuentos

Actualmente no se están manejando descuentos en los precios ni por pago de contado, ni por cantidad; por tanto, podemos establecer estrategias que llamen la atención de los consumidores:

- Descuentos por escalas a los canales de distribución planteados anteriormente como panaderías aliadas, franquicias que se adquieran, etc.
- Descuentos porcentuales por pronto pago para los clientes con línea de crédito que deseen adquirir por primera vez los productos saludables de pastelería:
 - Pago por anticipado 10%
 - Pago de contado (1 a 8 días) 3%
- No cobro de transporte para pedidos a domicilio únicamente en los productos saludables de pastelería.

Tabla 10 Estructura de costos de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.

PORCENTAJE ESTIMADO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
------------------------	-------------	---------------

47.3%	Materia Prima	Se costean las materias primas dadas en las fichas técnicas de cada producto
3.5%	Mano de Obra Directa	Surge del resultado de los Estados Financieros de la empresa. Va de acuerdo a la media de la industria y del sector en cuenta a rentabilidad se refiere.
4.1%	Costos Indirectos de Fabricación	Surge del resultado de los Estados Financieros de la empresa.
30,8%	Gastos Operacionales	Surge del resultado de los Estados Financieros de la empresa, es la deducción de la pregunta ¿Cómo funciona hoy la compañía? Es decir si es lo suficientemente eficiente y Rentable.
%	Utilidad	La empresa estipula que para que un producto sea rentable, se deben seguir las siguientes políticas para cada uno de las unidades de negocio, es decir: <ul style="list-style-type: none"> • Panadería: porcentaje de utilidad mínimo de 15% a 20% • Pastelería: porcentaje de utilidad mínimo de 15% a 30% • Café Menú: porcentaje de utilidad mínimo de 30%.

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por (Parra Alfonso, 2014)

9.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

9.8.1 Estrategias de Ventas Personales

- Participar en eventos de pastelería o panadería y por medio de impulsores ofrecer pruebas de nuestros productos, para darlos a conocer.
- Realizar una demostración detallada del producto al cliente, dándole a conocer sus ingredientes, sabores, características y los beneficios que trae consumir un producto pastelería saludable.

- Premiar la fidelidad de aquellos clientes que constantemente visitan nuestros puntos, a través de obsequios en el día de su cumpleaños o en ocasiones especiales. Mediante el desarrollo de una plataforma de datos que permita tener una relación más cercana con el cliente, esta se puede hacer mediante un cuadro de Excel analizando la cantidad de clientes que frecuentan la sucursal, el producto que más compran y la cantidad de compra.
- Entrega de degustaciones gratuitas a través de una impulsadora o impulsador con una figura saludable y esbelta con la que pueden vender nuestros productos saludables.
- Ofrecer cursos gratuitos a nuestros clientes acerca de pastelería y salud, en diferentes sectores o a través de la tienda virtual, en donde se les enseñara la importancia de comer productos saludables y los beneficios que trae hacerlos.

9.8.2 Promoción de ventas

La panadería y la pastelería presentan picos y valles en sus ventas debido a temporadas específicas en el año como por ejemplo, semana santa, día de las madres, festividad de san pedro, navidad, etc.

Por tanto, se plantean las siguientes estrategias, para lanzar al mercado objetivo la línea de pastelería saludable, en el desarrollo de los productos con contenido bajo en azúcar, grasa y disminuyendo proporcionalmente las calorías y grasas saturadas que presenta habitualmente en las otras líneas.

- Establecer meses con meta de ventas para los asesores comerciales de productos específicos, llevando a cabo la diversificación de la oferta por meses para que los clientes adquieran mayor recordación de los productos, cambien la percepción de los mismos y asuman meses de consumo para la línea de pastelería saludable.

- Crear tarjetas de fidelización de clientes, creando beneficios en la compra de estos productos, como descuentos, promoción 2x1, ofertas especiales en fechas como cumpleaños o aniversarios, etc.
- Ofrecer al clientes con un alto consumo y frecuencia de la Panadería y Pastelería Los Hornitos S.A.S., bonos regalo por diferentes denominaciones como \$2.000, \$ 5.000 y \$ 7.000 para ser redimidos en productos de la línea saludable, los cuales podrán ser adquiridos y desembolsables en cualquiera de los canales de distribución.

9.8.3 Publicidad

Por medio de material POP en los puntos de venta dar reconocimiento a la nueva línea saludable.

- Posters con información de las cualidades de la línea, invitando a conocer nuestros nuevos productos saludables.
- Material de divulgación personalizada en cada uno de los puntos de venta.
- Presentación de la línea en la tienda virtual de los hornitos, acompañada de promociones por la adquisición de los mismos en línea.

9.9 ESTRATEGIAS DE PERSONAS

Los clientes representan una gran importancia en la organización, es por esto que uno de los pilares más importantes para mantener buenas relaciones son la fidelización y lealtad de los clientes, que representan una gran relevancia como objetivo empresarial y son indicadores frecuentemente usados para la medición del éxito de las estrategias de marketing, además una estrategia de fidelización y lealtad hace referencia a la implantación de un marketing de relaciones con los clientes. Este planteamiento propone el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los grupos con los que la empresa interactúa, en nuestro caso particular con los clientes. (García G. & Muñoz S., 2014)

Es por esto que es importante el desarrollo de estrategias para la retención y fidelización de los clientes en la empresa:

- Fidelización y retención de nuevos clientes con una nueva línea de productos saludables, a través del aprovechamiento de los recursos de la empresa y la calidad de la atención al cliente por parte de los empleados.
- Ofrecer productos que se diferencien de la competencia, posicionándolos en la mente del consumidor.
- Establecer una relación Cliente-Empresa a través de la cual se aporte valor añadido al cliente, superando sus expectativas.

Procesos: formular y ejecutar los procesos de diseño y producción como las actividades, mecanismos o métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un determinado bien o servicio; donde se desarrollarán los recursos que definen las estrategias claves para el éxito.

9.10 ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA FÍSICA (PLAZA)

Generar experiencias y momentos únicos alrededor del consumo de productos saludables de pastelería, fortaleciendo el vínculo emocional tanto en la creación de productos innovadores, como en el ambiente y servicio de cada uno de los puntos de venta.

9.11 PLAN DE MEDIOS

Tabla 11 Cotización plan de medios de comunicación

MEDIO MASIVO	NOMBRE	NOMBRE DEL PROGRAMA	TIEMPO DURACIÓN	TARIFA
RADIO	BOGOTÁ LA FM	HOY POR HOY - LA LUCIERNAGA	Cuña 30"	\$ 1,653,000
		EL ALARGUE A VIVIR	Cuña 30"	\$ 639,000
		NOTICIERO DEL MEDIO DÍA	Cuña 30"	\$ 646,000
		RESTO DE PROGRAMACIÓN	Cuña 30"	\$ 430,000
	W RADIO	MUJERES W	Cuña 30"	\$ 390,000
		RESTO DE PROGRAMACIÓN	Cuña 30"	\$ 30,600
	LOS 40 PRINCIPALES	MORNING SHOWS	Cuña 30"	\$ 430,000
		FRANJA MUSICAL	Cuña 30"	\$ 378,000
		NOCHE Y FIN DE SEMANA	Cuña 30"	\$ 350,000
		REMOTO 2 HORAS	Cuña 30"	\$ 8,400,000

MEDIO MASIVO	NOMBRE	PÁGINA	CARACTERÍSTICAS	TARIFA
PERIÓDICO	PERIÓDICO Q'HUBO	DOBLE PÁGINA (2 Y 3 Y CENTRALES)	Tamaño: 25.7 cm de ancho, 29.2 cm de alto Portada y páginas interiores papel alta blancura Fecha de cierre: 10 días antes a la publicación del aviso	\$6,300,000
		1/2 PÁGINA		\$11,540,000
		1/3 PÁGINA		\$3,320,000
		1/4 PÁGINA		\$2,520,000
		(MÓDULOS PUBLICADOS JUNTOS AL FINAL DE LA EDICIÓN)		\$1,700,000
		CONTRAPORTADA		\$920,000

		PORTADA Y CONTRAPORTADA INTERIOR		\$19,100,000
		PORTADA Y CONTRAPORTADA INTERIOR		\$9,400,000
EL TIEMPO Y AND	ESTÁNDAR	15 Días en eltiempo.com/clasificados	\$ 72,500	
		8 fotos publicadas por el usuario		
		4 Días en El Tiempo y ADN		
		10 palabras		
	Premium	30 Días en eltiempo.com/clasificados	\$ 102,500	
		19 fotos publicadas por el usuario		
		5 Días en El Tiempo y ADN		
		10 palabras		
		Marco		
	Básico	3 Días en eltiempo.com/clasificados	\$ 41,400	
		5 fotos publicadas por el usuario		
		3 Días en El Tiempo y ADN		
10 palabras				

Fuente: Elaboración propia a partir de (Caracol, 2014)

10. PRONOSTICO DE VENTAS Y PRESUPUESTO

Ser sostenible en el tiempo es el principal objetivo de cualquier empresa, en este proyecto se mostrara el éxito de todas las estrategias establecidas en el plan de mercadeo, el cual está establecido para realizarlo en un horizonte de tiempo de 6 meses. Las proyecciones expuestas en este plan permitirán pronosticar las ventas, gastos, costos e inversiones en un período de tiempo, en los cuales se mostraran los resultados esperados.

10.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es definido como: “el volumen de ventas requerido para que los ingresos totales sean iguales que los costos operativos totales o para que las utilidades operativas sean iguales a cero” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 436), si hay incremento en el punto de equilibrio, quiere decir que hay incremento en las utilidades, y si por el contrario disminuye las pérdidas se verán reflejadas.

Entonces al desarrollarse este postulado en el proyecto planteado vislumbramos lo siguiente:

PE= COSTOS Y GASTOS FIJOS TOTALES	\$27,750,134.20	<u>4.633</u>
		<u>TORTAS DE QUESO</u>
		<u>SALUDABLES</u>
PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE UNITARIO	\$5,989.85	
Participación En la línea de pastelería Total en %		2.40%

10.2 PRONOSTICO DE VENTAS (EN UNIDADES)

Con base en el Punto de Equilibrio establecido anteriormente para las unidades a vender, y con las variaciones porcentuales históricas que ha presentado la línea de pastelería de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. en un tiempo establecido de 6 meses, a continuación se estima las cantidades pronosticadas para la venta en cada uno de los meses estipulados y la explosión de materia prima en gramos requerida para poder producir la Torta de Queso Saludable:

Tabla 12 Pronóstico de Ventas línea de productos saludables de pastelería

EXPLOSION DE MATERIA PRIMA PARA EL PRONOSTICO DE VENTAS									
TORTA DE QUESO SALUDABLE EN UNIDADES			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
PRODUCTO	CANTIDAD	U. MEDIDA	698	779	732	747	833	843	4,633 UN.
			CANTIDAD DE MATERIA PRIMA (EN GRAMOS)						
GELATINA SIN SABOR	10	GRS	6,654.36	7,425.68	741.62	7,121.91	7,939.85	8,033.83	37,917.25
LECHE EVAPORADA	173	GRS	121,007.37	135,033.69	905.39	129,509.70	144,383.62	146,092.64	676,932.41
QUESO CREMA LIGHT	217	GRS	151,262.70	168,796.01	948.72	161,890.86	180,483.69	182,620.01	846,001.99
CREMA LECHE LIGHT	433	GRS	302,525.40	337,592.03	1,165.35	323,781.73	360,967.37	365,240.02	1,691,271.90
GALLETAS SIN GLUTEN	130	GRS	90,759.02	101,279.17	862.07	97,136.01	108,291.88	109,573.69	507,901.84
ZUMO LIMON	43	GRS	30,255.33	33,762.32	775.42	32,381.16	36,100.07	36,527.37	169,801.68
EDULCOLORANTES (SPLENDA, STEVIA, EQUAL)	120	GRS	83,790.44	93,502.85	852.09	89,677.81	99,977.11	101,160.51	468,960.81
AGUA DE PROCESO	65	GRS	45,379.51	50,639.58	797.08	48,568.01	54,145.94	54,786.85	254,316.96
DULCE PARA LA CUBIERTA DEL CHEESECAKE									
EDULCOLORANTES (SPLENDA, STEVIA, EQUAL)	140	GRS	97,755.52	109,086.65	872.09	104,624.11	116,639.97	118,020.60	546,998.93
MORA FRUTA	166.8	GRS	116,468.72	129,968.96	898.89	124,652.15	138,968.19	140,613.11	651,570.02
AGRAS FRUTA	555.4	GRS	387,810.11	432,762.34	1,287.49	415,058.79	462,727.41	468,204.56	2,167,850.70

Fuente: Elaboración propia

10.3 PRESUPUESTO

El Estado de Resultados Presupuestado es un informe netamente contable el cual muestra una utilidad o perdida basado en todos los ingresos que representa la Línea de productos saludables menos la totalidad de egresos que le implican directamente, los cuales pueden generar o no desembolsos de efectivo. Además de un presupuesto en costos y gastos para cada mes en el que se evaluará el plan de mercadeo. Las utilidades operacionales estimadas muestran un crecimiento acorde a la rentabilidad esperada por los socios.

Posteriormente, se muestra la discriminación porcentual de cada uno de los rubros del Estado de Resultados y su correlación con la estructura de Costos (Ver *Tabla 13 Estructura de costos de Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.*).

Tabla 14 Presupuesto Línea de productos saludables de pastelería saludable

LOS HORNITOS PASTELERIA Y PANADERIA SAS							
GyP PROYECTADO 2015 (COP)							
Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Ingresos	\$54,371,682	\$60,674,068	\$57,006,341	\$58,191,998	\$64,875,225	\$65,643,131	\$360,762,444
Costos de producción	\$29,850,053	\$33,310,063	\$31,296,481	\$31,947,407	\$35,616,498	\$36,038,079	\$198,058,582
Materia prima	\$25,717,806	\$28,698,834	\$26,963,999	\$27,524,815	\$30,685,981	\$31,049,201	\$170,640,636
Mano de obra	\$1,903,009	\$2,123,592	\$1,995,222	\$2,036,720	\$2,270,633	\$2,297,510	\$12,626,686
Costos indirectos	\$2,229,239	\$2,487,637	\$2,337,260	\$2,385,872	\$2,659,884	\$2,691,368	\$14,791,260
Utilidad en ventas (BRUTA)	\$24,521,629	\$27,364,004	\$25,709,860	\$26,244,591	\$29,258,726	\$29,605,052	\$162,703,862
Gastos operacionales	\$15,902,982	\$17,724,371	\$16,664,398	\$17,007,053	\$18,938,506	\$19,160,431	\$105,397,741
Operacionales de administracion	\$2,718,584	\$3,033,703	\$2,850,317	\$2,909,600	\$3,243,761	\$3,282,157	\$18,038,122
Operacionales de ventas	\$12,994,832	\$14,501,102	\$13,624,516	\$13,907,887	\$15,505,179	\$15,688,708	\$86,222,224
Depreciaciones y Amortizaciones	\$189,566	\$189,566	\$189,566	\$189,566	\$189,566	\$189,566	\$1,137,395
Utilidad operacional	\$8,618,647	\$9,639,633	\$9,045,461	\$9,237,538	\$10,320,221	\$10,444,621	\$57,306,121
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS LINEA PASTELERIA	15%	17%	16%	16%	18%	18%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Porcentaje de participación en el PYG

LOS HORNITOS PASTELERIA Y PANADERIA SAS							
GyP PROYECTADO 2015							
Rubro	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
Ingresos	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costos de producción	54.9%	54.9%	54.9%	54.9%	54.9%	54.9%	54.9%
Materia prima	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%	47.3%
Mano de obra	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Costos indirectos	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Utilidad en ventas	45.1%	45.1%	45.1%	45.1%	45.1%	45.1%	45.1%
Gastos operacionales	29.2%	29.2%	29.2%	29.2%	29.2%	29.2%	29.2%
Operacionales de administracion	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Operacionales de ventas	23.9%	23.9%	23.9%	23.9%	23.9%	23.9%	23.9%
Depreciaciones y Amortizaciones	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
Utilidad operacional	15.9%	15.9%	15.9%	15.9%	15.9%	15.9%	15.9%

Fuente: Elaboración propia

11. CONTROL Y EVALUACIÓN

El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en emprender las acciones correctivas que sean necesarias. Finalmente, el análisis de marketing proporciona información y evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)

Los métodos de control que se proponen en este trabajo son dos:

El Método Concurrente en donde se debe hacer un seguimiento constante para que todas las actividades del plan de acción se lleven a cabo de la manera correcta, con el fin de medir el rendimiento en el mercado y evaluar las causas de cualquier diferencia entre el rendimiento esperado y el real.

Según (Kotler & Armstrong, 2008) una herramienta adecuada para llevar a cabo este tipo de control es la auditoría de marketing que consiste en un examen exhaustivo, y periódico del entorno, de los objetivos, de las estrategias y de las actividades de una empresa para identificar áreas problemáticas para ser corregidas de inmediato y oportunidades de crecimiento y mejora. La auditoría proporciona un buen punto de partida para el plan de acción como medida para mejorar los resultados de marketing de la empresa.

Por otro lado, unido al control recurrente se debe realizar un proceso de *Control de Retroalimentación* en donde se evalúen los resultados obtenidos en el desarrollo del plan de acción, con el fin de corregir debilidades que ocasionen problemas futuros y destacar oportunidades que refuercen la empresa.

Con el propósito de garantizar que la empresa logre los objetivos de ventas, beneficios y satisfacción de los usuarios, teniendo en cuenta la revisión de la rentabilidad de los distintos productos, mercados y canales.

10.1 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 16 Indicadores financieros

OBJETIVO	INDICADORES		
INVERSION	$VPN = -A + \frac{C1}{(1+i)^1} + \frac{C2}{(1+i)^2} + \frac{C3}{(1+i)^3} + \frac{C4}{(1+i)^4}$ <p>VPN= 343.367.222</p> $ROIC = \frac{NOPAT}{\text{Capital Invertido}} = 56\%$		
RENTABILIDAD	MARGEN BRUTO	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas	45%
	MARGEN OPERACIONAL	<u>Utilidad Operacional</u> ventas	16%
	MARGEN NETO	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	11%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler & Armstrong, 2008)

10.2 INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE

Tabla 17 Indicadores de servicio al cliente

OBJETIVO	INDICADORES
Calidad de Servicio	Interacción efectiva entre el cliente y el empleado, a través de las habilidades de los empleados y de los procesos o herramientas que los respaldan
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> *selección y formación de los empleados *Empleados de servicio satisfechos y productivos a través de incentivos *Desarrollo de un entorno laboral con calidad y trabajo en equipo
Mayor valor del Servicio	*Prestación del servicio y una creación de valor para el cliente más eficientes y eficaces.
Clientes satisfechos y leales	*Crear clientes satisfechos que permanecen leales, repiten las compras y recomiendan el servicio a otros clientes.
Buenos beneficios y crecimiento del servicio	* un mayor desempeño de empresa de servicios, calidad y originalidad de sus productos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler & Armstrong, 2008)

12. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se creó un plan de Mercadeo para el desarrollo de productos saludables de pastelería en la empresa LOS HORNITOS PASTELERÍA Y PANADERÍA S.A.S. conforme con su situación a través del análisis interno y externo realizado, identificando las fortalezas y oportunidades de la organización, para crear estrategias de mejora, orientado hacia las metas que desea alcanzar la empresa.

Con este proyecto se encontró una gran oportunidad en un amplio nicho de mercado por el interés de los consumidores en los productos de pastelería saludable, esto debido a la tendencia en el cuidado de la salud de los consumidores y los estilos de vida saludables, lo que muestra que el proyecto tiene una gran factibilidad, viabilidad y generara crecimiento empresarial.

Estas oportunidades y fortalezas encontradas se aprovecharon para desarrollar un proyecto que le permitirá a la empresa entrar a competir en el mercado, posicionarse y promocionar a los clientes productos de alta calidad.

Finalmente se quiere mostrar que el logro de un buen desempeño empresarial requiere de elegir la mejor estrategia de acuerdo a las necesidades de las personas y del entorno organizacional, para ello se debe crear una cultura de calidad en la organización en donde se debe generar valor para el cliente a través de un mayor desempeño de la empresa en los servicios prestados capacitando su personal, mejorando la calidad, originalidad de sus productos y ofreciendo un mayor portafolio de productos, con el fin de obtener clientes satisfechos que permanecen leales, repiten las compras y recomiendan el servicio a otros clientes, garantizando que la empresa logre los objetivos de ventas, rentabilidad, crecimiento y posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

13. RECOMENDACIONES

A través del desarrollo del presente trabajo se propondrán las siguientes recomendaciones a la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.:

- Cada una de las estrategias propuestas permitirán a la empresa tener una mejor posición en el sector en el que se desenvuelve, impidiendo su estancamiento y probablemente su desaparición del mercado. Se pretende así que la empresa fortifique sus principales fortalezas, para que por medio de estas se generen nuevas rutas y medios de obtener mayor número de clientes.
- Importante que cuando se vayan a desarrollar estrategias factibles para la organización debe tenerse en cuenta postulados desarrollados por autores administrativos, y también deben ser complementadas con la opinión del cliente interno y externo, quienes son los que mayor contacto tienen con el mercado, sus necesidades, sugerencias y aportes, contribuirán de manera óptima para el desarrollo del mismo.
- Dar a conocer a todos los miembros de la organización el plan de mercadeo para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería para la empresa Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S.
- Implementar los indicadores de control y evaluación como una herramienta útil para verificar el proceso de implementación de la nueva línea de productos saludables de pastelería. Permitirán tener un mejor control interno de los procesos que se llevan a cabo, detectando fácilmente las falencias que se presentan, dando así prontas soluciones a las mismas.

- Continuar con el entrenamiento continuo de servicio al cliente teniendo en cuenta que la satisfacción del mismo es el objetivo principal al que se enfoca la organización, y este es un gran pilar para el posicionamiento del producto en el mercado. Es imperativo tener una retroalimentación continua ya que es un fundamento vital, evaluar el desempeño cognitivo y de actitud de los empleados.

- Realizar comités periódicos entre el Departamento Comercial y de Producción, con el fin de que las ideas y necesidades que cada uno tiene generen así mayor productividad dentro de la compañía.

- Analizar constantemente la situación y el entorno de la organización con el propósito de actualizar las metas que desea alcanzar la empresa.

14. ANEXOS

13.1 ENCUESTA PARA PRODUCTOS SALUDABLES DE PASTERERÍA

Esta encuesta tiene como objetivo recolectar información, para el desarrollo de una nueva línea de productos saludables de pastelería, en la empresa “Los Hornitos Pastelería y Panadería S. A. S.” en la ciudad de Bogotá D. C. La siguiente encuesta hace parte de un trabajo de investigación de dos estudiantes del programa de Administración de empresas de la Universidad de la Salle.

La información que usted nos suministré será tratada de forma confidencial y únicamente con fines académicos.



Nombres y Apellidos *

1. ¿Consume usted productos de pastelería? *

- SI
- NO

2. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué productos de pastelería consume usted en este establecimiento? *

3. ¿Cuál es la frecuencia de consumo? *

- Todos los días
- Días de por medio
- Tres veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes

- Otros:

4. ¿Conoce usted los productos de pastelería saludable? *

- SI
○ NO

5. Si la pregunta 4 es afirmativa, ¿Ha consumido usted productos de pastelería saludable? *

- SI
○ NO

6. ¿Conoce usted los beneficios de consumir productos de pastelería saludable para su organismo? *

- SI
○ NO

7. Si la pregunta 6 es afirmativa, ¿Cuáles son esos beneficios? *

8. Con respecto a la pregunta 3, al tratarse de productos de pastelería saludable ¿Incrementaría usted la frecuencia de consumo de estos productos? *

- SI
○ NO

9. Si la pregunta 8 es afirmativa, ¿Cuál sería esa nueva frecuencia de consumo?

- Todos los días
○ Días de por medio
○ Tres veces por semana
○ Una vez a la semana
○ Una vez al mes
○ Otros:

10. ¿Estaría usted dispuesto a pagar más dinero por productos de pastelería saludables que generen beneficio a su salud? *

- SI NO

13.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES / TIEMPO EN SEMANAS		UNIVERSIDAD DE LASALLE																							
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Conformación grupo de trabajo e identificación de temática.	■																							
2	Elaboración y presentación de la propuesta (título, objetivo general, justificación e identificación del problema).		■																						
3	Recolección, lectura y análisis de información para iniciar desarrollo de la propuesta.			■	■																				
4	Desarrollo de la propuesta (Marco Conceptual, Marco Administrativo y Marco Teórico)					■	■	■	■																
5	Entrega primer informe parcial para revisiones y correcciones.									■															
6	Verificación de los objetivos y elaboración del documento final.										■														
7	Entrega segundo informe parcial para revisiones y ajustes.											■													
8	Elaboración de correcciones al documento final y revisión por parte del Director de Grado.												■	■											
9	Planteamiento de soluciones o conclusiones de la propuesta.														■	■									
10	Entrega del documento al director de la investigación.																■	■							
11	Revisión del documento: consideraciones éticas, análisis y discusión de los resultados, recomendaciones.																	■	■						
12	Entrega del documento final a los jurados de la investigación (tres copias impresas)																					■			
13	Revisión del documento: consideraciones éticas, análisis y discusión de los resultados, recomendaciones.																						■		
14	Elaboración de ajustes y correcciones planteadas por los jurados y organización de la sustentación (montaje de diapositivas)																						■	■	■
15	Revisión final del documento																						■	■	■
16	Sustentación																						■	■	■

Fuente: elaboración propia

15. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2000). *utm.mx*. Obtenido de Necesidad de la planeación Estratégica en las Organizaciones Modernas: http://www.utm.mx/edi_anteriores/pdf/e1117.pdf
- Aguilera, A. (22 de Noviembre de 2013). *scielo.org.co*. Obtenido de Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas Reflexiones en torno a su relación. Scientific Electronic Library Online, N. 28,; http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762010000100005&script=sci_arttext
- Alzate M., S. (2013). Profesional en Ciencias y tecnologías de Alimentos. Bogotá D. C., Colombia.
- Amaya A., J. (2005). *Gerencia: Planeacion y Estrategia*. Bogotá D. C.: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Pan. (2013). *Caracterización del sector panificador en Colombia con énfasis en los temas de informalidad y desarrollo empresarial*. Bogotá D. C.
- Benavidez, P., & Ramirez, Y. (2004). *Universidad de Equinoccial de Quito*. Obtenido de Proupuesta de creación de una Panadería, Pastelería que ofrezca productos dietéticos y bajos en calorías: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9729/1/24905_1.pdf.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Caracol. (2014). *MediaKit*. Obtenido de <http://www.caracol.com.co/dmz/mediakit/>
- Castells, M. (2009). *Comunicaicón y poder*. España: Alianza Editorial S. A.
- Cohen, W. A. (2008). *Plan de Mercadotecnia..* México: Patria.
- Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *Decreto 4525 de 6 de diciembre de 2005. Por el cual se reglamenta la Ley 740 de 2002*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2011). *Decreto 1880 de 27 de mayo de 2011. Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el Territorio Nacional*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2011). *Resolución 333 de 10 febrero de 2011. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Protección Social. (2007). *Circular DG0100-00388-07 de 3 de septiembre de 2007. Competencias en relación con la vigilancia y control de alimentos y materias primas*. Bogotá D. C.: INVIMA.
- Colombia. Ministerio de Protección Social. (2011). *Resolución 1511 de 11 de mayo de 2011. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios* . Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (1997). *Decreto 3075 de 23 de diciembre de 1997. Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.

- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (1984). *Resolución 17855 de Noviembre 27 de 1984. Por la cual se establece la Recomendación diaria de Consumo de Calorías y Nutrientes*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (1984). *Resolución 17855 de 27 de noviembre de 1984. Por la cual se establece la Recomendación diaria de Consumo de Calorías y Nutrientes*. . Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (1985). *Resolución 19304 de 18 de diciembre de 1985. Por la cual se dictan normas sobre elaboración y control de grasas y aceites comestibles para* . Bogotá d. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (1991). *Resolución 7992 de 21 de julio de 1991. lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos. Por la cual se reglamenta lo relacionado con Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (1996). *Decreto 1944 de 28 de octubre de 1996. Por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Salud. (2002). *Resolución 16563 de 5 agosto de 2002. Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las licencias y registros de importación del azúcar de caña o de remolacha azucarera en estado sólido, en bruto sin aromatizar ni colorear* . Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Colombia. Misnisterio de Salud. (1996). *Decreto 547 de 19 de marzo de 1996. Por lo cual se reglamenta la expedición del registro sanitario y las condiciones sanitarias de proudccuión, empaque y comercialización al control de la sal para consumo humano*. Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Consejo privado de competitividad Informe Nacional de competitividad. (2012-2013). *Compite.com.co*. Obtenido de <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>
- Dibb, S., & Simkin, L. (2001). *Normas de aplicación para cerrar la brecha en la segmentación del mercado teoría / práctica*. Diario de Dirección de Marketing, vol. 25.
- Doncel, A., & Gutierrez, S. (2011). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- Fernández , A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Ferrell, M., Hartline, D., & George, H. L. (2005). *Estrategia de Marketing*. México: Editorial Thompson. Tercera Edición.
- García G., B., & Muñoz S., M. D. (septiembre de 2014). *LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES*:. Obtenido de EL CASO DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE VENTA AL DETALLE: http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/1021.PDF
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gastronomiaycia.com*. (23 de Julio de 2013). Obtenido de Bollería, repostería y pastelería. Definiciones.: <http://www.gastronomiaycia.com/2013/07/23/bolleria-reposteria-y-pasteleria-definiciones/>

- Gordillo, A., Licona, D., & Acosta, E. (2008). *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, paradigmas del s. XXI, Gestión del conocimiento, Gestión de la Organización Inteligente*. México: Trillas.
- Gottau, G. (20 de septiembre de 2011). *Vitonica.com*. Obtenido de ¿Qué es un elemento saludable?: <http://www.vitonica.com/alimentos/que-es-un-alimento-saludable>
- GuíasBicgalicia.es*. (2010). Obtenido de http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_G.pdf
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (4 de Marzo de 2013). Obtenido de De 4Ps a 7Ps del Marketing: <http://blog.rpp.com.pe/marketingmix72011/01/18/cuando-las-4p%C2%B4s-no-son-suficientes/#sthash.qdgrVv.dpuf>.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Industria Alimentaria. (2008). *Cuando el Consumidor si Cuenta*.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudeluis, W. (2009). *Marketing*. México : Mc Graw Hill.
- Kirberg, S. (2009). *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas: Creatividad, Innovación y Marketing. Cómo Generar, Desarrollar e Introducir con Éxito Nuevos Productos, Servicios o Empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Kraft, F. (2011). *Cacia.org*. Obtenido de Tendencias del Mercado y Consumo de la Industria: http://www.cacia.org/documentos/revistas/r114/ALIMENTARIA_114.pdf
- Martín, J., & Cabrera, K. (2007). *La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar*. España: Universidad del País Vasco/Eusaka Herriko Unibertsitatea.
- Martinez, P. (1 de marzo de 2014). *Catering*. Obtenido de Productos Light: Un mercado Gordo: http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf
- Martinez, P. (1 de marzo de 2014). *Catering*. Obtenido de Panificación. El pan nuestro de cada día.: http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION17/informe_negocionuestro.pdf
- Metzger, M. (2007). *Gerencia Estratégica de Mercadeo*. México: Thomson.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moraleda, A. . (15 de enero de 2014). *Universia Business Review*. . Obtenido de Innovación, clave para la competitividad empresarial.
- Moraleda, A. (2004). *Universia Business Review*. Obtenido de Innovación, clave para la competitividad empresarial: <http://www.slideshare.net/DaniloAltamirano1/innovacion-clave-para-la-competitividad-empresarial>
- Mulet Meliá, J. (2005). *La innovación, concepto e importancia económica*. Fundación COTEC.
- Munuera, J., & Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

- Orville, C. (s.f.). *Marketing estratégico*. . México: Mc Graw Hill.
- Parra Alfonso, D. (febrero de 2014). Los Hornitos Pastelería y Panadería S.A.S. Bogotá D. C., Colombia.
- Philippe. (23 de agosto de 2013). *Pastelería Philippe*. Obtenido de <http://philippe.com.co/web2/la-gran-diferencia-el-endulzante/>. Publicado 23 de Agosto del 2013
- Portafolio.com*. (21 de Agosto de 2012). Obtenido de Panaderías, las número uno en las mipymes: Adepán: <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>
- Ramos, C. (2011). *Cacia.org*. Obtenido de Tendencias de Sabores: http://www.cacia.org/documentos/revistas/r114/ALIMENTARIA_114.pdf
- Rincón, C. (2011). *Universidad de La Salle. Repositorio Institucional*. Obtenido de Plan de Negocios para la Creación de la Empresa Pastelería Innovación Casera Ltda, Destinada a la Producción Y Comercialización de Productos de Pastelería Y Repostería en la Localidad de Chapinero de la Ciudad de Bogotá, D.C: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/4032/1/T11.11%20R471p.pdf> p.p. 18
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2005-2006). *Sena.edu.co*. Obtenido de Caracterización ocupacional. Industria de la panificación y la repostería: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/PANIFICACION%20Y%20REPOSTERIA.pdf>
- Terry, G. R., & Franklin, S. (1994). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Torres, E. R. (2008). *Un Nuevo Concepto en Panificación. Industria Alimenticia*.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo*. (2002). Obtenido de Proceso Administrativo: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/elec/AD/PA/S10/PA10_Lectura.pdf
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del Mito a la Realidad*. España: Díaz de Santos, S. A.
- Vallejo, C. (15 de Agosto de 2012). *Observatorio tecnológico*. Obtenido de MONOGRÁFICO: Aprendizaje por proyectos y TIC - Diagrama de Gantt: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vergara, C. (2012). *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>
- Zuani, E. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Valletta.