

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE
BUGA 2021-2023**

**JESSICA ALEJANDRA CELY BONILLA
LINA ALEJANDRA MUÑOZ TABARES**

Universidad

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Guadalajara de Buga

Abril 2021

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA
PASIÓN CAKE BUGA 2021-2023**

JESSICA ALEJANDRA CELY BONILLA

LINA ALEJANDRA MUÑOZ TABARES

Presentado al Profesor

JAIME AGUILAR MORENO

Economista – Magister en Economía Aplicada
Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor Trabajo de Grado:

LUZ KARINA GARCIA CONTRERAS

Administradora de Empresas – Magister en Administración
Especialista en Finanzas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Guadalajara de Buga

Abril 2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del
jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Guadalajara de Buga, 23 de marzo del 2021

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de grado se lo dedico a Dios que ha sido mi pilar y fortaleza durante todo el desarrollo de este, a mi mamá por ser mi guía, mi confidente, mi apoyo y mi motivación más grande, a mi papá por haberme apoyado a lo largo de mi carrera y brindarme las herramientas necesarias en la vida para poder hacerlo, gracias papás porque lo que hoy soy como persona y profesional se los debo, y me enorgullece ser lo que soy gracias a su entrega y amor. A mi hermanito Sebastián por ser un gran hermano y por haber estado 24/7 disponible para ayudarme en lo que necesitará, a mi Nico la razón de mi vida y de todo lo que hago, eres la motivación, el amor y la guía que me acompaña día a día para hacer posible esto, a Diego H. por ser mi compañero y apoyo más grande, por brindarme toda su ayuda, consejos y amor cuando más lo necesité, por su gran corazón que me ayudo hacer realidad mi sueño, a toda mi familia que ayudo de alguna u otra forma aportando su granito de arena, a mi compañera Alejandra por su compromiso y dedicación, por ser no solamente mi compañera de trabajo sino por ser una gran amiga, a nuestra asesora Karina por ser una gran profesional que ama lo que hace y eso es el reflejo de lo que verán a continuación, por estar siempre dispuesta ayudarnos y hacer que aprendiéramos, y por ultimo a todas las personas que han hecho posible la realización del mismo, gracias por el apoyo.

Jessica Alejandra Cely Bonilla

Este trabajo de grado se lo dedico primeramente a Dios que siempre me guía y me da la fuerza para seguir adelante y no desfallecer, a mi padre, ejemplo de disciplina, responsabilidad, respeto y trabajo duro, a mi madre que siempre estuvo en los momentos difíciles y me impulso a seguir adelante y no rendirme, a mi hermana que me apoyó incondicionalmente y me inspira cada día más a superarme, a mi compañera Jessica, por su compromiso y apoyo, por sus consejos y motivación, a toda mi familia que de una u otra forma aportaron un granito de arena en mi formación, a nuestra asesora Karina que es una excelente profesional, con demasiados conocimientos y que con su asesoramiento contribuyó enormemente a la culminación de este trabajo.

A todas aquellas personas que han hecho posible la realización del mismo y que de una u otra forma hacen parte de él.

Lina Alejandra Muñoz Tabares

AGRADECIMIENTOS

A la pastelería Pasión Cake que nos abrió sus puertas, para obtener toda la información y permitírnos desarrollar el trabajo de grado con éxito, a María Camila Molina García y Daniel Giraldo por su disposición y entrega para ayudarnos a culminar este proyecto de investigación.

A la Universidad del Valle sede Buga, especialmente al programa de Administración de empresas, profesores, compañeros y amigos que formaron parte de todo este proceso académico, gracias por las experiencias y conocimientos, que contribuyeron enormemente a mi crecimiento personal, académico y profesional.

A nuestra directora de tesis Luz Karina García Contreras por haber hecho parte no solo en la elaboración de este trabajo, sino de todo mi ciclo académico y profesional, por el amor y dedicación con el que hace las cosas y que hoy se ve reflejado en nuestro crecimiento profesional.

A mis padres que han sido mi motivación inicial para desarrollar este trabajo con éxito, por ser mi apoyo y mi pilar para culminar mis proyectos, son mi vida.

A mi hijo y mi compañero de vida, por ser la razón de ser de todo, por haber hecho parte de mi proceso, y por estar siempre a mi lado llenándome día a día de las mejores cosas para crecer no solo como persona sino también como profesional.

A todas las personas que nos ayudaron a culminar nuestro trabajo de grado, mil gracias.

Jessica Alejandra Cely Bonilla

A la Universidad del Valle sede Buga, al programa administración de empresas, a todos los docentes, a mis compañeros y amigos que estuvieron presentes a lo largo de mi formación, gracias por compartir conocimientos los cuales han contribuido a mi crecimiento personal, profesional y al logro de este objetivo.

Agradezco también, de forma muy especial a mi directora de tesis Magister Luz Karina García Contreras, por su apoyo incondicional y absoluto acompañamiento en cada paso del desarrollo de este trabajo, enriqueciéndome con sus conocimientos, gracias por exigirme y hacer que diera lo mejor de mí para lograr buenos resultados en este proyecto.

Agradezco a mi familia y amigos que me alentaban cada día con amor y comprensión a no desistir.

Agradezco a mis padres con orgullo y admiración por sus enseñanzas, por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis decisiones, por su inagotable amor, por compartir mis alegrías y tristezas, madre tu mi más grande tesoro, gracias por tu dedicación, paciencia y palabras sabias en el momento oportuno, a ti padre por tu sacrificio y esfuerzo.

Infinitas gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

Lina Alejandra Muñoz Tabares

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	18
1. TÍTULO.....	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Descripción del problema	24
2.3. Formulación del problema	27
2.4. Sistematización del problema	27
3. OBJETIVOS	28
3.1. Objetivo General	28
3.2. Objetivos específicos	28
4. JUSTIFICACIÓN	29
4.1. Justificación teórica	29
4.2. Justificación metodológica	31
4.3. Justificación práctica	32
5. MARCO TEÓRICO.....	33
5.1. Paradigma Neoclásico	34
5.2. Teoría General de los Sistemas	35
5.3. Estrategia	37
5.4. Marketing	38
5.5. Planeación Estratégica de Marketing	38
5.6. Herramientas de Planeación Estratégica	40
5.6.1. Matrices MEFE y MEFI.....	40
5.6.2. Matrices POAM y PCI.....	44
5.6.3. Cinco fuerzas de Porter	48
5.6.4. Benchmarking.....	48
5.6.5. DOFA cruzada.....	1
5.6.6. Plan de acción	3
5.6.7. Indicadores de gestión.....	4
5.7. Empresas Familiares	5

5.8. Expectativas de los clientes	8
5.9. Marca	9
5.10. Posicionamiento de Marca	10
5.11. Reconocimiento de Marca	11
5.12. Experiencia del Cliente	12
6.0. MARCO CONCEPTUAL.....	14
7.0. MARCO CONTEXTUAL.....	16
7.1. Descripción general empresa Pasión Cake	16
8. MARCO LEGAL.....	21
9. DISEÑO METODOLÓGICO	23
9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
9.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
9.2.1. Método Deductivo.....	23
9.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	26
10. RESULTADOS.....	28
10.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE28	
10.2.1. Sector.....	28
10.2.2. Diagnóstico Externo	29
10.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	67
10.2.4. Perfil de las Oportunidades y Amenazas (POAM)	70
10.2.5. Análisis Interno.....	2
10.3. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FRENTE A LAS PRÁCTICAS DE LA EMPRESA PASTELERÍA PASIÓN CAKE	2
10.3.1. Análisis de los resultados	2
10.3.2. Interpretación de los resultados.....	2
10.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE MEDIANTE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON OTRAS ORGANIZACIONES SIMILARES (BENCHMARKING).	19
10.4.1. Generalidades de las tres empresas más fuertes en productos y servicios de Repostería y Pastelería en la ciudad de Buga	19
10.4.2. Factores claves de éxito.....	21
Fuente: Elaboración propia.....	1

10.4.3.	Análisis de la Matriz MPC.....	1
10.4.4.	Proceso de Benchmarking	1
10.4.5.	Radars de valor y valor sopesado	2
10.4.6.	Análisis Benchmarking	7
10.5.	FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	8
10.5.1.	Misión.....	9
10.5.2.	Visión	10
10.5.3.	Valores Corporativos	11
10.5.4.	Organigrama	11
10.5.5.	Matriz DOFA Cruzada	13
10.5.6.	Objetivos Corporativos y Estrategias	1
10.6.	PLAN DE ACCIÓN COMO HERRAMIENTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE	5
10.6.1.	Cronograma Plan Estratégico.....	1
CONCLUSIONES		2
RECOMENDACIONES		5
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	6

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Resumen Marco Teórico	33
Figura 2 Proceso de la planificación estratégica de marketing	40
Figura 3 Cinco Fuerzas de Porter	48
Figura 4 Organigrama de la empresa Pasión Cake	20

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Antecedentes	20
Tabla 2 Matriz EFE	42
Tabla 3 Matriz EFI.....	44
Tabla 4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	46
Tabla 5 Diagnóstico Interno PCI.....	47
Tabla 6 Perfil Competitivo	1
Tabla 7 Análisis Externo	1
Tabla 8 Análisis Interno.....	2
Tabla 9 Matriz DOFA	2
Tabla 10 Matriz plan de acción	4
Tabla 11 Número de encuestas a realizar	25
Tabla 12 Técnicas de recolección	26
Tabla 13 Variable IPC Análisis Matriz de Evaluación Integral	31
Tabla 14 Variable Políticas de Impulso para las Mipymes Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	32
Tabla 15 Variable Patrón de Consumo y Gasto Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	34
Tabla 16 Variable Existencia de Programas de Apoyo al Emprendedor Análisis Matriz de Evaluación Integral	35
Tabla 17 Disminución del PIB Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	38
Tabla 18 Variable Aumento del IVA Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	39
Tabla 19 Variable Amplio uso de las redes sociales en la población Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	41
Tabla 20 Variable Incremento de la pobreza Análisis Matriz de Evaluación Integral	42
Tabla 21 Variable Comercio electrónico Análisis Matriz de Evaluación Integral ...	44
Tabla 22 Variable Avances tecnológicos Análisis Matriz de Evaluación Integral ..	46
Tabla 23 Variable Altos costos de nueva tecnología de punta Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	47
Tabla 24 Variable Patrones de comportamiento cultural Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	49
Tabla 25 Variable Ubicación geográfica de Buga Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	51
Tabla 26 Variable Aumento de la población desempleada Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	52
Tabla 27 Variable Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero Análisis Matriz de Evaluación Integral.....	54
Tabla 28 Variable Reformas tributarias Análisis Matriz de Evaluación Integral	56
Tabla 29 Variable Registro INVIMA Análisis Matriz de Evaluación Integral	58
Tabla 30 Variable Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo de COVID 19 Análisis Matriz de Evaluación Integral	59

Tabla 31 Variable Uso de empaques amigables con el medio ambiente Análisis Matriz de Evaluación Integral	62
Tabla 32 Variable Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos Análisis Matriz de Evaluación Integral	64
Tabla 33 Factores de análisis y calificación asociada	67
Tabla 34 Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)	68
Tabla 35 Diagnóstico POAM	1
Tabla 36 Resultados Autodiagnóstico Empresarial Pastelería Pasión Cake	3
Tabla 37 Factores de análisis y calificación asociada MEFI	10
Tabla 38 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	1
Tabla 39 Perfil de la Capacidad Interna de la Pastelería Pasión Cake	1
Tabla 40 Matriz MPC	1

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Áreas de Gestión de la Pastelería Pasión Cake	2
Ilustración 2 Resultado Autodiagnóstico Empresarial Pastelería Pasión Cake	4
Ilustración 3 Ciudad en la que reside actualmente	3
Ilustración 4 Rango de edad	4
Ilustración 5 ¿Ha ido alguna vez a una la pastelería?	5
Ilustración 6 Nivel de satisfacción en las pastelerías.....	5
Ilustración 7 Frecuencia con que asisten a las pastelerías.....	6
Ilustración 8 ¿Qué tipo de producto le gusta más comprar en las pastelerías?	7
Ilustración 9 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto de pastelería?	8
Ilustración 10 ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen servicio la pastelería?	9
Ilustración 11 ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen ambiente en la pastelería?	10
Ilustración 12 ¿Cuáles son los aspectos que influyen en su decisión de compra en una pastelería?	11
Ilustración 13 ¿A través de que medio se entera usted de los productos y servicios de las pastelerías que se encuentran en la ciudad de Buga?.....	12
Ilustración 14 ¿Conoce usted la pastelería Pasión Cake ubicada en la Cra 9 Nro. 9-48 Buga Valle?	13
Ilustración 15 ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre los productos de Pasión Cake?	14
Ilustración 16 ¿Cuál es su perspectiva sobre la ubicación de Pasión Cake?	15
Ilustración 17 ¿Qué lo motivo a comprar en Pasión Cake en un inicio?	16
Ilustración 18 ¿Se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido en Pasión Cake?	17
Ilustración 19 Radar de valor y valor sopesado Pastelería Pasión Cake.....	2
Ilustración 20 Radar de valor y valor sopesado Juanos Tortas y Ponqués	3
Ilustración 21 Radar de valor y valor sopesado Tortas y Postres Nany.....	4
Ilustración 22 Radar de valor y valor sopesado Coffe Break Holding Buga	5
Ilustración 23 Radar de valor y valor sopesado de las empresas competidoras de la Pastelería Pasión Cake	6
Ilustración 24 Misión y Visión Actual	9
Ilustración 25 Organigrama de la Pastelería Pasión Cake	12

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Ítems de las Variables para Matriz DOFA de la Pastelería Pasión Cake	13
Cuadro 2 Matriz DOFA cruzada de la pastelería Pasión Cake	1
Cuadro 3 Plan de Acción Objetivo Corporativo 1	1
Cuadro 4 Plan de Acción Objetivo Corporativo 2	5
Cuadro 5 Plan de Acción Objetivo Corporativo 3	10
Cuadro 6 Plan de Acción Objetivo Corporativo 4	13
Cuadro 7 Plan de Acción Objetivo Corporativo 5	16

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Tortas Decoradas	17
Imagen 2 Tortas Personalizadas	17
Imagen 3 Cake Pops	18
Imagen 4 Cupcakes o Tortas pequeñas	18

.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Autodiagnóstico de la Pastelería Pasión Cake

Anexo 2 Encuesta pastelerías Buga

Anexo 3 Preguntas para evaluación de direccionamiento estratégico tomadas del libro de Conceptos de administración financiera de Fred David

Anexo 4 Preguntas para formulación de misión y visión tomadas del libro de Gerencia Estratégica Ed. 10 de Humberto Serna

Anexo 5 Cronograma implementación del Plan Estratégico para la Pastelería Pasión Cake

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta la formulación del plan estratégico de marketing para la pastelería Pasión Cake de Buga en el periodo 2021 – 2023, el cual comprende etapas de diagnóstico externo e interno, en el cual se hizo uso de herramientas como MEFE, POAM, MEFI, PCI, a su vez para conocer las expectativas de los clientes frente a las prácticas de la pastelería Pasión Cake se realizó una encuesta a los clientes del sector pastelero en la ciudad de Buga, a través de las cuales se recopilaron los resultados obtenidos, se inició un plan de análisis de datos y posteriormente se presenta una interpretación de los resultados obtenidos; de igual forma se estudió y analizó la competencia de la pastelería a través del uso de la herramienta BENCHMARKING, en la cual se identificaron cuáles eran las empresas que ofertaban productos similares y que generan mayor competitividad para la empresa.

En la etapa de direccionamiento estratégico se propone la misión, visión, valores corporativos, organigrama y objetivos corporativos, estos últimos se establecieron en base al desarrollo de la matriz DOFA cruzada, la cual permitió desarrollar unas estrategias que se acogieran a la realidad de la empresa, son estrategias con fijación de objetivos a largo plazo, de igual forma para finalizar se establecieron los planes de acción pertinentes para dar cumplimiento a los mismos, cada uno con sus índices de gestión que permitirán dar seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas, para garantizar el control y compromiso durante la ejecución del plan estratégico.

Palabras Claves: Diagnóstico interno y externo, Direccionamiento estratégico, Plan estratégico de marketing.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación propuesto plantea el proyecto de un plan estratégico de marketing para la Pastelería Pasión Cake, ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga, desde el año 2016, con el cual se pretende delinear estrategias donde se reconozca la ventaja diferencial de la empresa, permitiéndole generar mayor competitividad, participación en el mercado y posicionamiento, que a su vez les lleve a incrementar sus ventas y reconocimiento como una tienda de repostería fina, que vende servicio y calidad, y busca generar los mejores sabores que den gusto al paladar de sus clientes potenciales.

Partiendo de aquí, se hace necesario contar con una herramienta de gestión vital en desarrollo del trabajo de investigación, la planificación estratégica es un proceso sistemático que apoya la toma de decisiones de las organizaciones respecto a su situación actual y al medio que debe seguir en un futuro para adaptarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, y de esta forma lograr una mayor eficiencia y efectividad en su producción y servicio.

El siguiente trabajo implica diagnosticar y analizar la situación interna y externa de la organización a través de herramientas de planeación estratégica como las matrices MEFE y MEFI, POAM y PCI, Cinco fuerzas de Porter, Benchmarking, Plan de Acción e Indicadores de Gestión, las cuales permitirán el desarrollo y diseño del plan estratégico de marketing de una manera puntual y efectiva.

Así, el trabajo se desarrolla en las siguientes etapas: El trabajo de investigación se inicia con el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, marco teórico, conceptual, contextual y legal, diseño metodológico, cronograma y por último el presupuesto.

El presente proyecto pretende la realización de un plan estratégico de marketing, que permita a la Pastelería Pasión Cake su aplicación, para el cumplimiento de sus objetivos que se transformarán en beneficios para su organización.

1. TÍTULO

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE
BUGA 2021-2023**

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con los temas de planeación estratégica y marketing, en la siguiente tabla se sintetizan algunos estudios:

Tabla 1 Antecedentes

Autor y año	Título investigación	Metodología	Resultados
Ángela Juliana Ospina Varón. Año 2019	“Plan estratégico para la reapertura de procesos culturales del teatro sarmiento Tuluá 2019 -2023”	Diagnóstico con un análisis externo e interno, por medio de matrices MEFE, POAM, PCI, MEFI; matriz DOFA para la formulación de estrategias; luego análisis comparativo con empresas similares, realizando investigación descriptiva.	Propuesta de plan estratégico para la reapertura de procesos culturales del Teatro Sarmiento. Para ello establecen estrategias de direccionamiento estratégico, de infraestructura y de alianzas que permitan el logro de los objetivos propuestos. (OSPINA & VARON, 2019)
Andrea Burbano Castro Estefanía Giraldo Muñoz Año 2019	“Propuesta plan de Marketing para un programa académico de posgrado de una Institución pública de educación superior”	Diagnóstico con un análisis interno y externo, luego FODA y por último la propuesta de estrategias adecuadas de marketing para el posicionamiento del programa.	Propuesta de plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo servicio al mercado, específicamente en el sector educativo. Desarrollar este vínculo requiere de estrategias a corto y largo plazo orientadas a la sostenibilidad y posicionamiento. (BURBANO & GIRALDO, 2019)

<p>Lina María Cárdenas Rojas</p> <p>Leidy Lorena Agudelo Robles</p> <p>Año 2018</p>	<p>"Plan de marketing para la Clínica Odontológica Arias Dental Group"</p>	<p>Estudio deductivo, con método de observación, y método analítico, donde se observan situaciones ya existentes; se recolecta información y se observa el comportamiento de la variable sin realizar manipulación de los datos.</p>	<p>Desarrollo de la propuesta de un plan de marketing para la Clínica odontológica Arias Dental Group, cuyo objetivo es aumentar las ventas de la empresa en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018. (CARDENAS & AGUDELO 2019)</p>
<p>Valeria Ramos Benavides y Daniela Salazar Mejía.</p> <p>Año 2018</p>	<p>"Diseño de una planeación estratégica para la empresa Eurogas Palmira S.A.S. para el periodo 2018-2023"</p>	<p>Análisis externo para la evaluación de entornos, análisis interno, por medio de las matrices DOFA, EFE Y EFI. Para la formulación de estrategias.</p>	<p>Mejorar los resultados de gestión de la empresa EUROGAS Palmira, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración, comercial, entre otros. Para ello se efectuará un diagnóstico en cada área de la empresa (diagnostico interno) y del contexto de influencia exterior de la compañía (diagnostico externo), con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se planteen los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, y un mecanismo de control que aseguren su ejecución. (RAMOS BENAVIDES & SALAZAR MEJÍA, 2018)</p>
<p>Maira Alejandra Navia López y John Alexander Usuriaga García.</p> <p>Año</p>	<p>"Formulación de un plan estratégico para la empresa Ecotermica S.A.S. 2019-2024"</p>	<p>Análisis externo para la evaluación de entornos, análisis de benchmarking, realización de entrevistas, observación y revisión de documentos;</p>	<p>Evidencia una debilidad en el direccionamiento estratégico, realiza una propuesta para fortalecer este, genera una propuesta de plan estratégico con el compromiso que los directivos realicen constante</p>

2018		análisis interno, por medio de las matrices DOFA, EFE Y EFI. Para la formulación de estrategias.	supervisión para que las actividades se realicen en los tiempos establecidos. (NAVIA & USURIAGA, 2019)
Andrea Giraldo Osorio Luz Helena Ochoa Pérez Angélica María Salas Chica Año 2017	"Plan estratégico de marketing para la panadería especializada Panji Swiss Bakery"	Análisis y síntesis, donde se observan situaciones ya existentes; se recolecta información y se observa el comportamiento de la variable sin realizar manipulación de los datos.	Plantea el diseño de un plan estratégico de marketing para la Panadería Especializada Panji Swiss Bakery, ubicada en la ciudad de Pereira, Risaralda, en el sector de Álamos, desde el año 2014, el cual se genera por la necesidad de un mejor posicionamiento de la empresa, donde se reconozca y valore la ventaja diferencial, logrando una mayor participación en el mercado. (GIRALDO, OCHOA & SALAS, 2017)
Alex Fernando García Botero	"Plan estratégico de mercadeo para la empresa Dicomer de Colombia S.A.S. de la ciudad de Cali para el año 2017"	Análisis interno y externo que permita la formulación de estrategias DOFA, dicho análisis involucra el análisis de clientes, competencia y factores externos que influyen sobre la empresa.	Plantea el diseño de un plan de mercadeo donde se generan objetivos y estrategias de mercadeo, plasmadas en planes de acción y tácticas, logrando posicionar la empresa en el canal tienda a tienda en sus zonas de influencia.
Didier Andrés Villegas Montes y Cristian Leandro Ruíz Giraldo. Año 2016	"Diseño de un plan estratégico para la empresa Lubricantes la 40 ubicada en la ciudad de Tuluá para el período 2017 – 2020"	Análisis del entorno, del sector, diagnóstico interno mediante entrevistas semiestructurada al gerente y a todo el personal que labora en la empresa, con el fin de tener una visión global de la situación	Formulación de un plan estratégico a una empresa familiar para el mejoramiento de sus procesos internos en especial la atención al cliente y el posicionamiento de la marca. Para ello establecen estrategias, políticas y controles que permitan el logro de los objetivos

		actual de la empresa en las diferentes áreas.	propuestos. (VILLEGAS & RUIZ, 2019)
Sectorial Año 2016	"Informe sector industria panificadora"	Análisis del entorno y del sector panadero por medio de análisis, monitoreo, evaluación, e investigación de los diferentes sectores económicos del país	Este apartado contiene la descripción de la cadena productiva del sector, su situación actual, expectativas futuras y movimientos empresariales. Se presentan seis gráficas que muestran tendencias e indicadores del sector. Se relacionan las primeras diez compañías del sector. Contiene indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento que refleja el sector según los Estados Financieros de las compañías que participan. Los indicadores se presentan para los últimos ocho años. Se presenta una conclusión del comportamiento del sector. (SECTORIAL, 2016)
Mónica Marcela Borja Rivas. Año 2015	"Plan estratégico administrativo a la empresa Construcciones César Augusto Borja"	Análisis del entorno, consulta a expertos, observación al personal de la empresa, con el fin de reunir información no escrita que permita sintetizar el problema.	Proporciona un horizonte u orientación a los miembros de la organización a través de un plan estratégico administrativo, que permite a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja ser más competitiva frente a otras del sector de la construcción. (BORJA RIVAS, 2018)

Fuente: Elaboración propia

Todas estas investigaciones permiten tomar en consideración los aportes teóricos y prácticos de estudios similares y de variables relacionadas con el tema de estudio, para de este modo obtener una visión más amplia de la temática abordada, establecer criterios metodológicos y lo más importante aportar valiosas conclusiones que pueden servir para el diseño y desarrollo de la investigación.

2.2. Descripción del problema

Según Revista La Barra (2019) En Colombia existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, que registran ventas por más de tres billones de pesos y generan cerca de 400.000 empleos directos. Esto da cuenta de la importancia del sector, y de la potencialidad de un negocio a todas luces rentable, que incita además el emprendimiento.

El sector panadero y pastelero se encuentra dentro de un segmento de mercado estable y creciente, así se evidencia con el ingreso de nuevas cadenas y empresas, que impulsan su dinamismo. En Colombia se encuentra gran variedad de micros, pequeñas y medianas empresas que ven una gran potencialidad en esta clase de negocio.

Del mismo modo como se menciona en el informe del sector de la industria panificadora en el Sectorial (2016) La industria panificadora está conformada por compañías industriales, medianas y pequeñas o puntos calientes. Las empresas industriales son aquellas que venden variedad de referencias de pan empacado, las compañías medianas se caracterizan por tener sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales, capturan más del 70% del mercado. Las panaderías de punto caliente están constituidas por medianas, micro y famiempresas.

De acuerdo a Sectorial (2019) Entre enero y octubre de 2019 la producción y las ventas reales del sector panificador crecieron en 6.5% y 5.5%, respectivamente. En cuanto a la importación de productos finales de panadería y pastelería se redujo en 1,4%, mientras que la exportación aumentó en 10,9%, aunque la balanza comercial aún es deficitaria. Un fenómeno que viene en expansión en el país es el de las cafeterías y panaderías low cost, las cuales, si bien favorecen al consumidor, pueden afectar negativamente a sus competidores como panaderías tradicionales de barrio.

Dentro de este sector se trabaja no solamente en los productos, sino que a su vez se incluyen los procesos, precios, distribución y promoción o comunicación, lo que se conoce dentro de los conceptos administrativos como las 4P's del marketing. En este sentido, se cree que este segmento de mercado genera un incremento en la innovación y un interés por buscar diferenciación, posicionamiento y competitividad dentro del mismo.

Gran parte de las empresas del sector panadero y pastelero buscan hacer reconocer la calidad en los procesos y productos, sobresaliendo así en este gran mercado competitivo, resaltando de la misma forma los valores como empresa y marcando una diferenciación que les permita captar y fidelizar clientes, para poder lograr sus objetivos ya sea a corto o largo plazo.

A nivel nacional la composición del sector panadero de acuerdo con el Sectorial (2016) Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466. Con base en estos números, existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos sociales 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor

concentración de población. El pan más consumido en América Latina es el elaborado por los panaderos, es decir, el tipo artesanal. En Colombia esta actividad genera 400.000 empleos directos.

De acuerdo con la revista La Barra (2017) dentro de las 25.000 empresas existentes en el mercado del sector panadero, 2.500 se encuentran en la capital del Valle del Cauca. Las empresas dedicadas a este mercado buscan incrementar el consumo de pan y pastelería rescatando los valores ancestrales, combinándolos a su vez con innovación y tecnología. Además, buscan que exista una amplia variedad de productos, y que se genere un balance adecuado entre precio y calidad.

A nivel local de acuerdo con la Cámara de Comercio de Buga (2019), Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo; de igual forma ofrece incentivos tributarios a empresas que ya están asentadas en el municipio y que generen empleo adicional.

En Buga Valle dentro del sector panificador de acuerdo a la Cámara de Comercio de Buga (2020) se encuentran matriculadas 4.473 empresas que ejercen su labor como panaderías, esta información que proviene del registro mercantil, muestra la alta competitividad que existe dentro de este segmento de mercado, en una ciudad que de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018) certificó que la población total del municipio de Guadalajara de Buga es de 127.545 personas, de las cuales 110.905 habitan en la cabecera municipal y 16.640 en los centros poblados y en la zona rural, todos se convierten en consumidores potenciales que deben ser captados hacia las diferentes empresas.

A través del marketing se busca hacer que los posibles clientes potenciales que se encuentran dentro de este mercado reconozcan los productos y servicios de la empresa, permitiendo a su vez que la organización conozca cuáles son las necesidades de estos, ocasionando un valor agregado a los productos y posicionándose en la mente del consumidor y en el mercado por la diferenciación generada, a través de sus servicio postventa, de personalización de los productos que quieran los clientes, de variedad de productos que se pueden consumir en una mesa dulce, lo que permite incrementar su competitividad, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y generando muchos más ingresos.

Las tendencias actuales dentro del sector pastelero crean un mercado altamente competitivo, al mismo tiempo, permite generar nuevas oportunidades para crear conexiones con los consumidores altamente potenciales y exigentes, al respecto el Sectorial (2016) menciona que, en relación con la población, el enfoque está en los Millenials, aquella generación que está entre los 15 y 35 años de edad y que componen dos terceras partes de la población en el mundo. Es un público exigente, debido a esto, se hace necesario conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los consumidores o clientes ya existentes dentro de la empresa, conociendo cuál es el comportamiento del consumo dentro de este sector, lo que llevará a realización de un plan estratégico de marketing que permita posicionar y lograr una alta competitividad en el mercado a la pastelería Pasión Cake en la ciudad de Buga.

Las empresas de este sector, al encontrarse con una alta competitividad están creando y comunicando valor a los clientes, a través de medios digitales, tales como instagram, facebook, etc. lo que les permite viralizar su contenido y vender sus productos llegando a sus clientes desde la comodidad de sus casas, y a su vez le permite a la empresa conocer de cerca las necesidades de ellos, permitiendo la creación de valor en sus productos que le va a generar un mayor reconocimiento dentro del mercado.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali (2017) En este sentido, uno de los retos de las empresas de galletería y productos de panadería del Cluster de Macrosnacks es ampliar su oferta de productos alineada a las tendencias globales de consumo, fortaleciendo la cadena de suministro y aprovechando el potencial del Valle del Cauca en la elaboración de productos de molinería.

Así mismo para el año 2017 la Cámara de Comercio de Cali apoyo a este sector dando reportes de inteligencia de competitividad y boletines de vigilancia tecnológica especializada en los segmentos de negocio del Cluster de Macrosnacks, todo esto ayudó a las empresas a fortalecer sus estrategias de mercadeo y de igual forma al desarrollo e innovación de productos.

Dentro de este sector para poder generar un incremento en las ventas se necesita de estrategias de marketing que permitan generar empatía con el consumidor, esto lleva a considerar la utilización de los medios digitales como fuente para captar posibles clientes potenciales, que se interesen en productos de buena calidad y en un servicio personalizado y adecuado, que ayude a la empresa Pasión Cake a posicionarse dentro del mercado, aumentar su competitividad y así mismo incrementar sus ventas.

Pasión Cake es una empresa de la ciudad de Buga que inició como un proyecto familiar, lleva ejerciendo en el mercado del sector panadero desde hace 4 años y medio. Pasión Cake a través de estos años se ha ido posicionando en el mercado, y a su vez se ha ido diferenciando de su competencia, mostrando a sus consumidores y clientes potenciales, productos de calidad, buen servicio al cliente y variedad de oferta que ha incrementado su demanda. Sin embargo, debido a la situación actual por la que está pasando el mundo entero (pandemia por COVID-19), la empresa se ha visto con dificultades, la competencia es cada vez mayor y permanecer en el mercado se hace cada vez más difícil, pues los gastos son los mismos y la demanda es baja, por esto, se ve la necesidad de diseñar un plan estratégico de marketing que permita que la empresa no solo se mantenga en el mercado sino que se posicione bien, siendo competitiva y así aumentar sus ventas y utilidades.

2.3. Formulación del problema

¿Cómo mejorar el posicionamiento de la marca y la competitividad en el mercado para la pastelería Pasión Cake en el periodo 2021 – 2023?

2.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la pastelería Pasión Cake en la ciudad de Buga?
- ¿Cuál es la posición de la pastelería Pasión Cake frente a la competencia directa o indirecta?
- ¿Cuáles son las estrategias que le permitirán mejorar su competitividad en el sector?
- ¿Cuáles serían las acciones que le permitirá a la pastelería Pasión Cake implementar de manera eficiente la planeación estratégica de marketing?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para la pastelería Pasión Cake ubicada en la ciudad de Buga, en el periodo 2021 - 2023, el cual permita un mejor posicionamiento de los productos y servicios de la empresa, logrando que sea más competitiva en el mercado.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el ambiente externo e interno de la pastelería Pasión Cake que permita evidenciar sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
- Conocer las expectativas del cliente frente a las prácticas de la empresa pastelería Pasión Cake
- Analizar la competencia de la pastelería Pasión Cake mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- Formular las estrategias de marketing que le permita a la pastelería Pasión Cake mejorar su competitividad en el sector.
- Diseñar un plan de acción para la pastelería Pasión Cake, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente de implementación.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación teórica

La presente investigación permite poner en práctica los conceptos y herramientas aprendidas durante todo el transcurso de la carrera, busca mediante la aplicación de la teoría en mercadeo, administración, técnico y financiera, la búsqueda, análisis, desarrollo y planeación estratégica, que motive el mejoramiento de los procesos internos de la organización, que de igual forma permitan generar un alto grado de empatía con sus clientes o potenciales consumidores. Este aporte teórico permite ver cómo a través de su desarrollo se presenta un conocimiento que luego conlleva a una planeación estratégica que permite un mejor posicionamiento y a su vez un alto grado de competitividad en el mercado que abarca la pastelería Pasión Cake.

El análisis de la estructura, sus especificidades y su entorno permitirán evaluar cuáles son las ventajas y desventajas de la empresa actualmente en el mercado, llegando a la conclusión de que es lo que más la afecta, lo que permitirá el adecuado uso de las herramientas administrativas que posibilita la realización de estrategias de marketing, todo esto hará constatar los conceptos administrativos aprendidos durante el desarrollo de la carrera profesional. Conceptos como planeación, organización, marketing, objetivos se harán presentes en dicho trabajo.

Se iniciará con una visión del concepto ofrecido por (KLOTTER & ARMSTRONG, 2008) quienes dan un concepto de marketing, aspectos que permiten el desarrollo de las estrategias y las mezclas de marketing, como precio, producto, plaza y promoción, aportan una definición de marketing conocida como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad, el objetivo primordial del marketing es dar un valor agregado a los clientes, y conservar los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

De igual modo, se abordará el concepto de planificación estratégica, la cual es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, que le permiten reaccionar adecuada y oportunamente a los cambios y demandas que surgen en el entorno, logrando incrementar su eficiencia, eficacia, calidad y servicio en sus productos. Según (THOMPSON & STICKLAND, 1998) el plan estratégico de una organización es un conjunto de tácticas ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización. Es un conjunto de estrategias unificadas y entrelazadas. Por lo tanto, un plan estratégico define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto plazo y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la compañía.

Por otro lado, (SERNA, 2008) dice que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Para abarcar una visión más amplia del concepto se hace necesario entender que es estrategia, por lo que (THOMPSON & STRICKLAND, 1998) determinan que la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y lo que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Además, por la naturaleza de la organización se tendrá como base la teoría de Empresa Familiar cuyas ventajas competitivas, están basadas en los valores, que surgen en medio de su cultura organizacional. De acuerdo con (NAVARRETE, 2008) es una empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.

A partir de esto, surge la necesidad de conocer los procesos internos de la organización evaluando sus capacidades en procesos y funciones, determinando fortalezas y debilidades de la organización, además, promover de una mejor manera el marketing en la misma. A si mismo se debe contemplar información sobre su entorno, donde se tenga en cuenta tendencias del mercado, competencia y su comportamiento.

4.2. Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo se acude a herramientas administrativas, tales como las teorías planteadas por (PORTER,2009) las cuales se refieren al análisis de las fuerzas competitivas de la empresa, a través de estas podremos conocer la fuerza de sus competidores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes, esto permitirá una comprensión más exacta sobre la rentabilidad actual del mercado y se obtendrá un marco de ventaja sobre la competencia.

Se incluirá el desarrollo de las Matrices MEFE y MEFI, las cuales aportarán información interna de las fortalezas y debilidades que tiene el área funcional de la empresa, e información externa donde se incluye información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnológica; y, ecológica y ambiental identificando oportunidades y amenazas del entorno, llevando así a la elaboración de alternativas u opciones estratégicas específicas.

A través de la herramienta POAM, se podrá determinar y asignar calificaciones a las amenazas y oportunidades potenciales que se presenten en la organización, de la misma manera la Matriz PCI posibilita un diagnóstico interno de la empresa involucrando a su vez todos aquellos factores que afecten el área operacional de la misma, evaluando así la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

A su vez se utilizará la Matriz DOFA, que permite realizar un análisis de las características internas de la empresa, como la situación externa de la misma, esta lleva a una correcta formulación y evaluación de la estrategia que se planea realizar.

Se considerarán el concepto de Benchmarking cuya definición de acuerdo con (50 Minutos.es, 2016) es una herramienta de análisis de los procedimientos, de las estadísticas, de los productos y de los servicios en un entorno conexo - el de un competidor, un socio u otro departamento de la misma empresa. Simultáneamente se aplicará la herramienta plan de acción, el cual determinará el horizonte de tiempo establecido en el que se llevará a cabo el alcance de las estrategias de marketing propuestas con el fin de mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa.

A través de la aplicación de estas herramientas se busca detectar oportunidades que ayuden a la organización a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente, creando un valor agregado a los productos que al mismo tiempo genere un incremento en la rentabilidad y de igual forma en las oportunidades económicas de la misma.

4.3. Justificación práctica

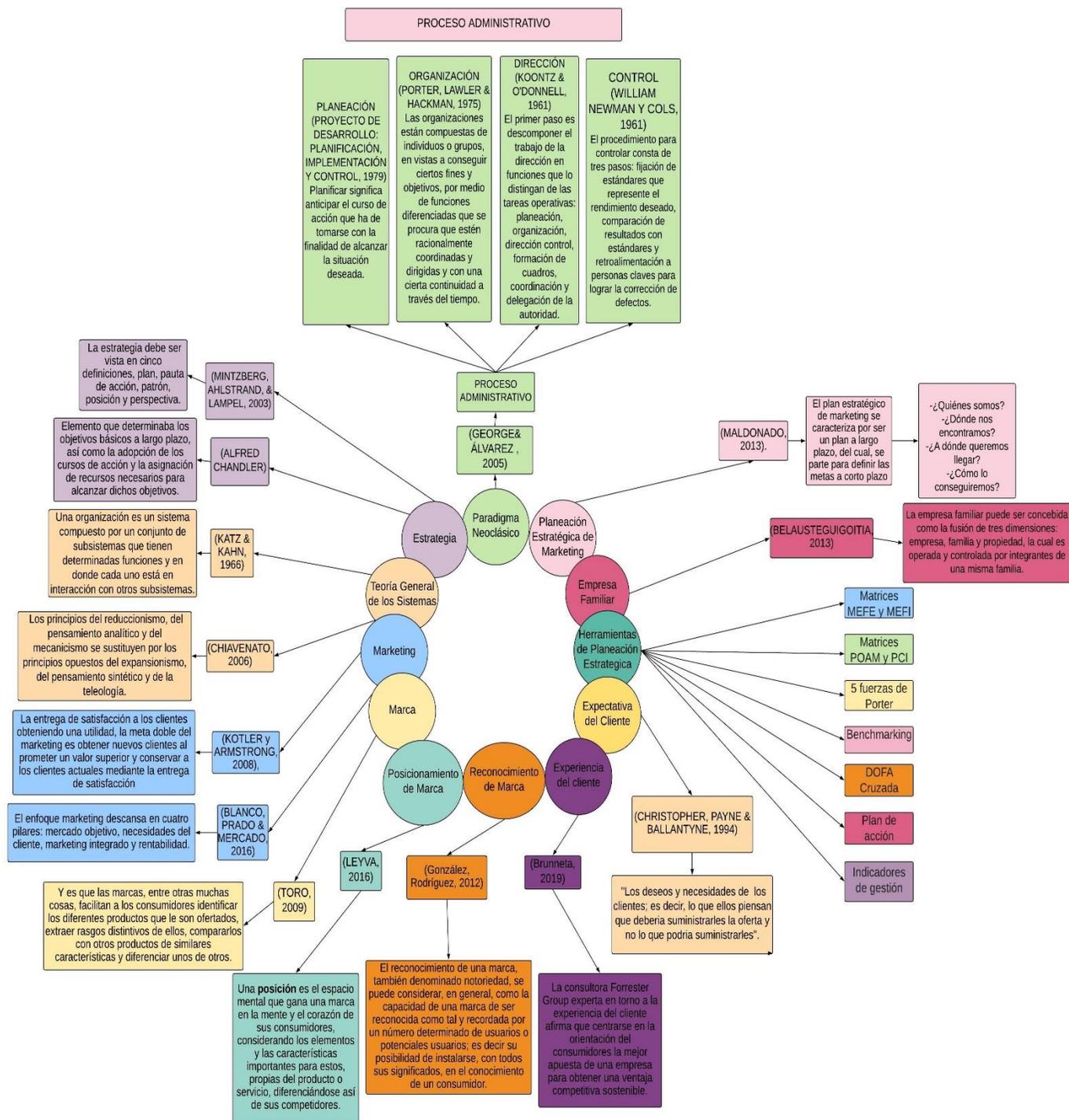
Este trabajo es importante para el desarrollo profesional y personal de las autoras, permite vincular los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria administración de empresas en la Universidad del Valle.

El interés de presentar esta propuesta como trabajo de grado nació como objetivo de que los propietarios de la empresa Pasión Cake puedan aplicar las diferentes estrategias que surjan del desarrollo del trabajo para implementarlas en la empresa.

Es por ello que se realiza este proyecto con el fin de realizar un plan estratégico de marketing que permita posicionar bien en el mercado panadero a la empresa Pasión Cake y a su vez siendo muy competitiva, de tal manera que afronte la situación actual del país, permaneciendo en el mercado e incrementando sus ventas, el impacto a nivel municipal se ve reflejado en que la pastelería es una empresa que ha venido posicionando bien en el mercado, es por ello que se debe llevar a cabo un plan para lograr que la pastelería aproveche su trayectoria, productos de calidad y sea una pastelería reconocida con una tasa alta en ventas.

5. MARCO TEÓRICO

Figura 1 Resumen Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentarán los elementos teóricos planteados por diferentes autores, los cuales ampliarán el contexto del tema de trabajo durante su desarrollo dentro del conjunto de teorías existentes, esto permite una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales se fundamenta el conocimiento científico obtenido.

5.1. Paradigma Neoclásico

La primera visión se aborda desde el paradigma Neoclásico, los autores neoclásicos de la administración se caracterizan por poner énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo; retoman conceptos de la escuela científica y de las relaciones humanas y proponen métodos desarrollados de acuerdo con las experiencias de las grandes empresas. Conceptos como objetivos, planeación, organización, dirección y control, son retomados y se establece una mejor manera de hacer las cosas "the best way". Aquí encontramos a autores como Peter Drucker, Ernest Dale, Koontz y Cryill O'Donell y William Newman, entre otros. (GEORGE & ÁLVAREZ, 2005). En esta teoría Neoclásica se hace necesario entender que la base fundamental de esta es la estructura de la organización, que es igual al diseño organizacional, donde se tienen en cuenta los puntos claves de una estructura adecuada necesaria para alcanzar la máxima eficiencia y productividad, tales como división del trabajo, especialización y jerarquía de los niveles dentro de la misma.

Teniendo en cuenta los aportes realizados por los diferentes autores en el proceso administrativo a continuación se presentarán:

Planeación: Planear significa organizar de acuerdo con un plan. De acuerdo a (PROYECTO DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL, 1979) Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones, actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planeación.

Objetivos: Los objetivos deben de fijarse en las áreas en donde el desempeño y los resultados afectan la continuidad y prosperidad del negocio. (DRUCKER, The Practice of Management, 1968).

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr, se espera que las acciones de los gerentes vayan ligadas a la contribución de un mismo objetivo.

Organización: Según (PORTER, LAWLER & HACKMAN, 1975) Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo.

Dirección: De acuerdo con (KOONTZ & O'DONNELL, 1961) el primer paso es descomponer el trabajo de la dirección en funciones que lo distinguan de las tareas operativas: planeación, organización, dirección control, formación de cuadros, coordinación y delegación de la autoridad.

Control: De acuerdo con Newman el procedimiento para controlar consta de tres pasos: fijación de estándares que represente el rendimiento deseado, comparación de resultados con estándares y retroalimentación a personas claves para lograr la corrección de defectos. (WILLIAM NEWMAN Y COLS, 1961)

De acuerdo con (ZAPATA, MURILLO ET. AL, 2007) este paradigma fue considerado como el paradigma del hombre administrativo.

Se inicia con la Teoría General de los Sistemas planteadas por el Biólogo Bertalanfy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. Posteriormente, el propio Herberth Simón (1950) desarrolló su teoría acerca de la toma de decisiones denominada "Racionalidad limitada" que aportó una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; Posteriormente se dentro del mismo paradigma surgen planteamientos como los de Peter Drucker acerca de la administración por objetivos y el propios Andrews (1963) desarrolla el modelo de planeación estratégica (ZAPATA, MURILLO ET. AL, 2007)

5.2. Teoría General de los Sistemas

Unas de las principales contribuciones de la posición sistémica la aportan (KATZ & KAHN, 1966) Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas.

De acuerdo con (CHIAVENATO, 2006) La teoría general de la administración pasó por una fuerte y creciente ampliación de su enfoque desde la época del enfoque clásico (pasando por la humanista, neoclásica, estructuralista y conductista) hasta el enfoque sistémico. En su época, el enfoque clásico había sido influenciado por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias en el inicio del siglo pasado: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo.

Con la aparición de la teoría general de los sistemas, los principios del reduccionismo, del pensamiento analítico y del mecanicismo se sustituyen por los principios opuestos del expansionismo, del pensamiento sintético y de la teleología.

- **Expansionismo.** Es el principio que sustenta que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo envuelve y del cual forma parte. El expansionismo no niega que cada fenómeno esté constituido de partes, pero su énfasis reside en el enfoque del todo, del cual aquél fenómeno forma parte. Esa transferencia de la visión enfocada en los elementos fundamentales para una visión enfocada en el todo se denomina enfoque sistémico.

- Pensamiento sintético. Es el fenómeno visto como parte de un sistema mayor y se explica en términos del papel que desempeña en ese sistema mayor. Los órganos del cuerpo humano se explican por el papel que desempeñan en el organismo y no por el comportamiento de sus tejidos o estructuras de organización. El enfoque sistémico está más interesado en juntar las cosas que en separarlas.
- Teleología. Es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, pero no siempre suficiente para que surja el efecto. En otros términos, la relación causa-efecto no es una relación determinística o mecanicista sino simplemente probabilística. La teleología es el estudio del comportamiento con la finalidad de alcanzar objetivos e influyó poderosamente a las ciencias. Mientras en la concepción mecanicista el comportamiento se explica por la identificación de sus causas y nunca de sus efectos, en la concepción teleológica la conducta se explica por aquello que la conducta produce o por aquello que es su propósito u objetivo producir. La relación simple de causa y efecto es producto de un razonamiento lineal que intenta solucionar problemas a través de un análisis variable por variable. Eso está superado. La lógica sistémica busca entender las interrelaciones entre las diversas variables, a partir de la visión de un campo dinámico de fuerzas que actúan entre sí. Ese campo dinámico de fuerzas produce un emergente sistémico: el todo es diferente de cada una de sus partes. El sistema presenta características propias que no existen en cada una de sus partes integrantes. Los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales en búsqueda de objetivos.

Con esos tres principios (expansionismo, pensamiento sintético y teleología) la teoría general de sistemas (TGS) permitió el surgimiento de la cibernética e influyó en la teoría general de la administración redimensionando totalmente sus concepciones.

La teoría general del sistema aparece como elemento integrador y base de entendimientos de las teorías organizacionales y en este sentido su estudio se convierte en algo de carácter imperativo. (ZAPATA, MURILLO ET. AL, 2007)

Esta teoría capta la estructura, procesos, funciones y relaciones con sus componentes como un sistema general.

El enfoque sistémico, dice que hay que ver las organizaciones en su totalidad y no en términos unitarios.

Esta teoría afirma que los sistemas deben comprenderse globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes, y no deben describirse las propiedades de los sistemas en términos de sus elementos separados.

El surgimiento de la Teoría General de los sistemas constituyó un avance importante en la manera como se interpreta la organización empresarial, puesto que incluye y da importancia a los elementos tradicionalmente obviados o simplemente minimizados en su relevancia, tales como la relación de la empresa con el entorno

o las interrelaciones entre los agentes que conforman los sistemas organizacionales a través de la comunicación. (PERALTA, 2016)

La Teoría General de Sistemas a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos, que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. Es pues, un enfoque que debe gustar al científico, ya que su papel, a nuestro juicio, es, justamente, el conocimiento y la explicación de la realidad o de una parte de ella (sistemas) en relación al medio que la rodea y, sobre la base de esos conocimientos, poder predecir el comportamiento de esa realidad, dadas ciertas variaciones del medio o entorno en el cual se encuentra inserta. (JOHANSEN, 1993)

5.3. Estrategia

El concepto de estrategia es un término que hasta el siglo XVII significaba de acuerdo a (ROBERT, 1988) proyecto elaborado e implica una continuidad ordenada de operaciones destinada a lograr un objetivo.

El concepto de estrategia tiene raíces en la antigua civilización griega. El verbo strategos significa “planificar la destrucción de los enemigos debido al uso eficaz de los recursos. (MINTZBERG H., QUINN J., & VOYER J., 1997)

El concepto de estrategia proviene del campo militar, luego surge en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944.

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro.

(DRUCKER, 1968), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenían su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler, definió la estrategia “como el elemento que determinaba los objetivos básicos a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”.

Henry Mintzberg expone que la estrategia debe ser vista en cinco definiciones, plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 2003)

Estrategia como plan: Curso de acción conscientemente proyectado para abordar una situación. De acuerdo con esta definición, las estrategias se realizan con anterioridad a las acciones aplicadas y se plantean de una forma intencional.

Estrategia como patrón: Permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y encauzarlas en cursos de acción predeterminados. Se centra en la acción, debe tomar en cuenta el comportamiento.

Estrategia como pauta de acción: Consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no, es una corriente de acciones.

Estrategia como posición: La estrategia es un medio de ubicar una organización (entorno); la estrategia se convierte en la fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el contexto interno y externo.

Estrategia como perspectiva: Consiste en la elección de una posición y en una forma arraigada de percibir el mundo, esta es una perspectiva compartida por los miembros de una organización.

“Para crear una estrategia se necesita un análisis profundo de la empresa, conocerla de arriba hacia abajo, identificar cuál es el problema o los problemas que la afectan y sobre todo estar atentos a crear estrategias emergentes...” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 2003).

5.4. Marketing

(KOTLER y ARMSTRONG, 2008), dan una definición sencilla de Marketing como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad, la meta doble del marketing es obtener nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. Los mismos autores también definen el Marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. Los autores proponen una teoría acerca del entorno de marketing, el desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing, las cuales se desarrollarán en la investigación.

(KLOTTER & ARMSTRONG, 2008), quienes definen el marketing, los requerimientos para el desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing, desde el precio, producto, plaza y promoción.

El enfoque marketing descansa en cuatro pilares: mercado objetivo, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. Toma una perspectiva en la que el punto de partida es un mercado bien definido que se centra en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades que afectan a los clientes y produce beneficios a través de la satisfacción de estos. (BLANCO, PRADO & MERCADO, 2016)

5.5. Planeación Estratégica de Marketing

De acuerdo con (JARAMILLO, TACURI Y TRELLES, 2018) La importancia de la planeación estratégica de marketing radica principalmente en que ayuda a los directivos de las empresas a la toma de decisiones en la detección de errores y los lineamientos a seguir para poder corregirlos, además de establecer los objetivos a

ser alcanzados en un tiempo establecido. Las estrategias de marketing proporcionan un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad.

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo (MALDONADO, 2013).

Los directivos de la empresa fijan metas y estrategias a las actividades mercadológicas de la empresa, dicha planeación estratégica de marketing debe ir de la mano con la planeación global de la compañía.

Es así que en las empresas la planificación estratégica de marketing representa el punto de partida para un excelente desempeño dentro del campo en el que esté enfocada, ya que une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. (JARAMILLO, TACURI Y TRELLES, 2018)

De esta forma las organizaciones reconocen la necesidad de desarrollar una planeación estratégica de marketing para crecer y garantizar su bienestar; propicia el desarrollo de las empresas al establecer métodos para la utilización racional de los recursos, reduciendo así la incertidumbre y preparando a la empresa para enfrentar las contingencias, y reducir los riesgos haciendo valer las oportunidades que se le presenten a su alrededor.

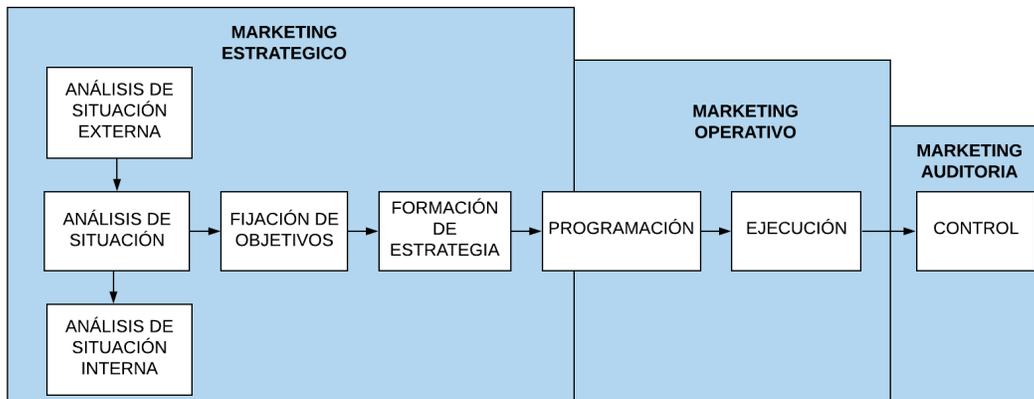
De acuerdo con los autores (FISCHER Y ESPEJO, 2004) existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

1. Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de Marketing.
2. Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
3. Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
4. Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelven.

La planeación estratégica de marketing es un documento escrito que incluye una estructura, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización. El proceso de planificación estratégica de marketing se desarrolla de acuerdo con el esquema expuesto en el siguiente gráfico. (JARAMILLO, TACURI Y TRELLES, 2018)

Proceso de la Planificación Estratégica de Marketing

Figura 2 Proceso de la planificación estratégica de marketing



Fuente: La dirección estratégica de la empresa. (RENAU & MENGUZATO, 2010)

Dicho proceso de la planeación estratégica de marketing podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

¿Quiénes somos? Definición de la misión de la empresa.

¿Dónde nos encontramos? / Análisis de la situación.

¿A dónde queremos llegar? / Establecimiento de los objetivos de marketing.

¿Cómo lo conseguiremos? / Formulación de las estrategias de marketing.

La supervivencia de la empresa depende de una adecuada respuesta a estas cuestiones, para lo que hará uso de la planificación estratégica (RENAU, 2010).

Es importante la implementación de modelos de planeación estratégica de marketing que ayuden a las empresas al cumplimiento y eficacia de los objetivos planteados, para ello es indispensable el compromiso total de los directivos de las empresas en la mejora continua de la toma de decisiones dentro de las organizaciones. (JARAMILLO, TACURI Y TRELLES, 2018)

5.6. Herramientas de Planeación Estratégica

5.6.1. Matrices MEFE y MEFI

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

La matriz de evaluación del factor externo (David, 2003) Una matriz EFE revisada debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

De acuerdo con (DAVID, 2003) Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Tabla 2 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.			
...			
AMENAZAS			
1.			
...			
TOTAL			

Fuente: Betancourt 2013

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Una matriz EFI revisada debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de información de la gerencia (DAVID, 2003)

Según (BRENES, 2003) La matriz de factores internos se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad menor y fortaleza o

debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso, la calificación se refiere a la organización.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.

Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.

El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (calificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Tabla 3 Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1.			
...			
DEBILIDADES			
1.			
...			
TOTAL			

Fuente: Betancourt 2013

5.6.2. Matrices POAM y PCI

Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM)

La segunda herramienta que propone (SERNA, 2003) es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

Así mismo (Mariño, 2018) dice que el POAM es la metodología que ayuda a determinar y asignar un valor o calificación a las amenazas y oportunidades potenciales de una organización.

Para elaborar el POAM se sigue la siguiente metodología:

a. Obtención de información: ya sea primaria o secundaria se realiza sobre los factores anteriormente mencionados.

b. Identificación de amenazas y oportunidades: la compañía mediante la conformación de grupos estratégicos y a través de lluvia de ideas se realiza esta identificación.

c. Se agrupan las amenazas y oportunidades en los grupos estratégicos (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos).

d. Priorización y calificación de los factores externos: para ello se realiza una calificación AMB (alto, medio, bajo), donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta e importante, luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación de impacto: siguiendo el procedimiento el grupo identifica el impacto de cada oportunidad o amenaza del negocio con la escala alta-media-baja.

f. Elaboración de POAM: permite analizar el entorno de la empresa en el cual muestra la posición del negocio frente al medio donde se desarrolla y el impacto de cada factor sobre la empresa.

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

Tabla 4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
	Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo	Alto Medio Bajo
Factores Sociales			
Factores Geográficos			
Factores Políticos			
Factores Económicos			
Factores Tecnológicos			

Fuente: Serna (2014)

Perfil de capacidad Interna (PCI)

Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

2. La capacidad competitiva (o de mercadeo).

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)

3. La capacidad financiera.

Incluye todos los aspectos relacionados con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

4. La capacidad tecnológica (Producción).

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura, tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

5. La capacidad del talento humano.

Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación (AMB) para luego ser valorada con respecto a su escala de impacto alto (A), medio (M) y bajo (B) (MARIÑO, 2018)

Diagnóstico Interno PCI

Tabla 5 Diagnóstico Interno PCI

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
Capacidad Competitiva									
Capacidad Financiera									
Capacidad Tecnológica									
Capacidad en Talento Humano									

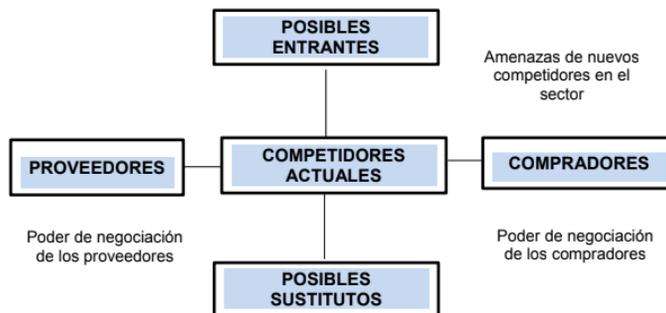
Fuente: Serna (2014)

5.6.3. Cinco fuerzas de Porter

La competitividad es un tema bastante importante en las organizaciones de hoy, el desarrollo de empresa ofrece un panorama de oportunidades tanto sociales como económicas. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un gran concepto con el cual las empresas pueden maximizar sus recursos y vencer la competencia, a partir de estrategias, según Porter las empresas sin un plan de negocios es imposible sobrevivir. “Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores”. (Kotler, 2006)

Las cinco fuerzas competitivas son una propuesta original de Michael Porter (1980). Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competitividad y el rendimiento de la industria está condicionado por: La rivalidad entre los competidores es decir los competidores actuales. El ingreso de nuevas empresas en el sector, ósea los nuevos competidores, los nuevos entrantes al sector. El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los compradores y, la amenaza de sustitución de los productos, dicho de otra forma, los productos sustitutos posibles. Todos estos cinco elementos mencionados anteriormente, determinan la estructura competitiva del sector desde un punto de vista estratégico y conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que emergen en los sectores.

Figura 3 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter

5.6.4. Benchmarking

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica- es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciando.

De este modo, el benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que estudia una organización en su desempeño, referenciándola con

otras de su misma actividad. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

A continuación, se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se selecciona tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables una vez seleccionadas las empresas a comparar se investigan sobre sus características, factores claves de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.
4. Identificando los factores claves de éxito – F.C.E (Ohmae, 1985). La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito- F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso de la organización.
5. Descripciones de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirnos. Justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional
6. Elaboración de la matriz del perfil competitivo - MPC (Fred, 1997). Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz el perfil competitivo.
7. Radares de comparación: La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram, por la similitud que posee con una telaraña), es una herramienta efectiva que sirve para mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual de la empresa y el estado ideal.

Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 6 Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		EMPRESA 4	
	%	VALOR	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESAD O	VALOR	VALOR SOPESAD O
1.										
...										
6.										
TOTAL	100 %	1.0								
TOTAL										

Fuente: Betancourt 2013

5.6.5. DOFA cruzada

El análisis DOFA es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve.

- El diagnóstico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D)
- El diagnóstico interno identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A)
- Análisis cruzados identifica las estrategias FO, FA, DO, DA.

(BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

Análisis Externo

El análisis externo del grupo comprende dos ámbitos: el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macro ambiente: Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la organización. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, ecológicos y tecnológicos.

Tabla 7 Análisis Externo

Variable	A/O	AM	Am	om	OM

Fuente: Betancourt 2013

El análisis del sector: Hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

Análisis Interno

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la empresa a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, los recursos y capacidades, de su cultura, así como, la formación y perfil de los colaboradores. Además, se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico

conclusiones sobre los recursos y capacidades de la organización para responder al entorno. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

Tabla 8 Análisis Interno

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM

Fuente: Betancourt 2013

Análisis Estratégico DOFA

Tabla 9 Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO): Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO): Vencer debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA): Usar fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS (DA): Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente Betancourt 2013

Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Según Serna el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho

análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

5.6.6. Plan de acción

El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la organización. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades y áreas de gestión. La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

El plan de acción como su nombre lo indica explica cómo se va a hacer operativo el plan estratégico; es decir, cómo se va a implementar el mismo. Al plan de acción se le denomina también plan táctico, para significar su alcance y relación con el plan estratégico.

El plan de acción por lo general se formula a corto plazo.

En síntesis, el plan de acción contiene unos objetivos específicos de corto plazo para determinar los logros, beneficios o resultados que se obtendrán en un tiempo determinado. Expresan el qué.

Las tácticas concretas que garantizan el cumplimiento de los objetivos. Expresan el cómo.

Acciones y tareas (actividades) que deben realizarse para lograr el cumplimiento de lo propuesto en los objetivos y el desarrollo de las tácticas.

Secuencias y ubicación en el tiempo de las acciones y las tareas que deben realizarse (cronograma de actividades).

Recurso requerido y presupuesto para la realización de las actividades y tareas. Estos recursos pueden ser: financieros, físicos, locativos, planta y equipo, etc.

Responsables y personal que va a dirigir y realizar el plan.

Finalmente se deben diseñar procedimientos y políticas que sirvan como guías para la acción.

Para realizar un plan de acción se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de Situación Actual
- Objetivos de Corto Plazo
- Actividades para Lograr Objetivos
- Cronograma

- Recursos y Presupuesto
- Responsables
- Control

Tabla 10 Matriz plan de acción

MATRIZ OBJETIVOS TACTICOS - ACTIVIDADES		
ORGANIZACIÓN _____	ÁREA _____	PERIODO _____ a _____
OBJETIVO A CORTO PLAZO		ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt 2013

5.6.7. Indicadores de gestión

Un plan estratégico que no se ejecute en el día tras día de la organización es un documento más que reposará en los anaqueles de la institución. Es por ello que es preciso realizar un modelo de medición de la gestión que permita el control de la ejecución de dicho plan. (SERNA, 2003)

Según Serna, el diseño de un modelo de medición de gestión debe de iniciarse por la definición de índices corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización y llegar incluso al puesto de trabajo. (SERNA, 2003)

Premisas para la definición de indicadores de gestión

Definición operacional: Se debe dejar explícito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador. (SERNA, 2003)

Según Serna, los indicadores tienen unas características, determinantes y clasificación a continuación se nombrarán:

Características:

- Tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar la expectativa (generan valor agregado).

Determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben de estar expresamente incorporados y mantenerse vigentes durante su ejecución:

- Denominación: debe de contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresa en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- Patrón de comparación: previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se compara la medición.
- Interpretación: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.
- Periodicidad: se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento.
- Datos requeridos: para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información.

Clasificación de los indicadores:

a. Indicadores gerenciales o de desempeño (Lagging indicators): Son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco.

b. Indicadores impulsores o motores de desempeño (leading indicators): Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo. Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

5.7. Empresas Familiares

Una de las instituciones que ha prevalecido a través del tiempo y que ha impulsado el crecimiento de la economía es la empresa de familia, sus orígenes se remontan a los inicios de la civilización occidental.

En la Grecia clásica sólo existían monopolios públicos en el campo del cobro de impuestos y en la explotación de los recursos naturales. Las actividades económicas de las personas particulares de aquel periodo estaban basadas en el ámbito doméstico; es decir, en la familia; esta situación no cambió sustancialmente durante el Imperio Romano y la Edad Media, llegando más o menos inalteradas hasta el descubrimiento del nuevo mundo. Aun durante las primeras etapas de la industrialización, las empresas de propiedad familiar siguieron impulsando la economía (Neubauer & Lank, 1999)

Según Greiff (1999), tanto los europeos como los musulmanes organizaban y utilizaban su capital de manera similar, pero solo en Italia surge la empresa familiar, aunque el autor admite que no tiene fuentes históricas para identificar por qué surge este tipo de empresa en Italia y por qué no en sus homólogos musulmanes.

A continuación, se presentan con los principales autores que han tratado el concepto de empresa familiar en la última década.

(QUEJADA PÉREZ & NELSON, 2016) Hoshino (2004) Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador. De la Garza (2003) Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan. Navarrete (2008) Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar. Esparza (2009) Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar. Flórez (2010) Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia. Suárez (2010) Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad. Ramírez y Fonseca (2010) Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio.

Belausteguigoitia (2013) La empresa familiar puede ser concebida como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad, la cual es operada y controlada por integrantes de una misma familia.

Modelos de la Empresa Familiar

La empresa de familia posee características especiales, lo cual ha hecho que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento. Actualmente, existen diversas teorías y enfoques administrativos que buscan definir los elementos y las variables del concepto de empresa familiar.

Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a que es una disciplina muy reciente (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002), pero también como una realidad que debe ser planteada desde una perspectiva interdisciplinaria. Dyer (2003) afirma que la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa. (MOLINA, BOTERO, & MONTROYA, 2016)

- **Modelos basados en la teoría general de sistemas**

La escuela de sistemas considera la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (García, 1995).

- **Modelo de los tres círculos**

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas:

1. la empresa y 2. La familia

Después de algunos estudios en empresas de este tipo, se observó, por parte de los expertos, que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia.

Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982.

Modelo de Donckels y Frölich: modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

En este modelo, se incluyen, para el análisis de la empresa familiar, las interrelaciones de esta con el entorno, así como la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector.

Modelo de los cinco círculos

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión.

Modelo basado en planteamientos evolutivos: el modelo evolutivo tridimensional

Si bien el modelo de los tres círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que éste hace se circunscribe a un momento específico.

Así es como, al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida. Se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas (Dueñas, Guamán y Torres, 2006, p. 28).

Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

Parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar para las empresas familiares y para las que no lo son. No obstante, en las primeras existen

particularidades importantes: los objetivos que se persiguen, la manera en que se desarrolla y los participantes hacen que dicho proceso tenga características diferentes (Sharma, Chrisman y Chua, 1997, p. 3).

Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

El modelo propuesto parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por tanto, ante los cambios que se producen en este último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia. (Pereira, 2006, p. 63).

El fenómeno de las empresas familiares demanda actualmente estudios de mayor profundidad y análisis, dadas las condiciones problemáticas naturales que poseen al entremezclar en un mismo sistema los elementos de propiedad, familia y empresa, lo cual genera conflictos de orden económico, social y administrativo, que no permiten lograr su sostenibilidad y continuidad generación tras generación. (MOLINA, BOTERO, & MONTOYA, 2016)

5.8. Expectativas de los clientes

Se puede definir las expectativas de los clientes como los “deseos y necesidades de los clientes; es decir, lo que ellos piensan que debería suministrarles la oferta y no lo que podría suministrarles”. (CHRISTOPHER, PAYNE & BALLANTYNE, 1994)

De acuerdo con (CHRISTOPHER, PAYNE & BALLANTYNE, 1994), la calidad de un servicio se mide en función de hasta donde los clientes perciben que la prestación satisface o supera el nivel de servicio pactado.

Desde la perspectiva del marketing estratégico el desafío de la calidad del servicio puede ser descrito de una forma muy simple: lograr el equilibrio entre las prestaciones percibidas y las expectativas de los clientes. (CHRISTOPHER, PAYNE & BALLANTYNE, 1994)

La mejor manera de superar las expectativas de los clientes es darles un valor adicional al que esperan. El objetivo del proceso de entrega del valor es asegurarse de que sus clientes se sientan felices y satisfechos con él. (KAUFMAN, 2011)

Las expectativas de los clientes son diversas. Hay que pensar en cada una de ellas y preguntarse si la organización está respondiendo positivamente a esas expectativas. (FUNDACIÓN COMPROMISO (BUENOS AIRES), 1999)

En general, los clientes esperan recibir:

- Soluciones rápidas y a cargo de una sola persona.
- Eficacia, calidez y suma cordialidad en el trato.
- Promesas cumplidas antes de los plazos fijados.

- Ante situaciones de servicio insatisfactorio, el cliente quiere explicaciones detalladas e indemnización.
- Contacto oficial dentro de la organización.
- Asesoramiento en lugar de vendedores que despachan.
- Comunicaciones abundantes después de la operación.

Hay que tener en cuenta que las expectativas de los clientes suben, que la competencia crece y que caen los márgenes de ganancia; hay que escuchar la voz del mercado:

- Conocer cuáles son las expectativas de los clientes, de los ex clientes y de los no clientes.
- Comparar los atributos propios con los de la competencia.
- Averiguar que niveles de valor agregado deben ser ofrecidos. Y cuidado con intentar adivinar o suponer cuales son las expectativas de los clientes, hay que investigarlas profesionalmente.

5.9. Marca

De acuerdo con (Batey, 2013), Si bien las compañías crean identidades de marca, son las personas las que les dan sentido a esas marcas. El significado que las personas encuentran en ellas las ayuda a dar forma y sentido al mundo que los rodea. Son las marcas las que ayudan a las personas a definirse a sí mismas y definir el espacio que ocupan en el mundo, o mejor dicho, los distintos mundos y ambientes que habitan, sea el lugar de trabajo, la familia, las reuniones sociales, etc. El significado se encuentra en el centro mismo del comportamiento del consumidor.

Para la Asociación Americana de Marketing una marca es: <<un nombre, término, signo, símbolo, diseño o la combinación del conjunto de ellos para identificar los productos o servicios de una compañía o grupo de compañías con respecto a los de su competencia >>. (Toro, 2009)

Según (Toro, 2009) dicha definición introduce dos conceptos clave que caracterizan el universo de la marca: la **identificación** y la **diferenciación**. Y es que las marcas, entre otras muchas cosas, facilitan a los consumidores identificar los diferentes productos que le son ofertados, extraer rasgos distintivos de ellos, compararlos con otros productos de similares características y diferenciar unos de otros.

Es imposible comprender el significado de una marca sin entender la motivación de los consumidores, y es imposible comprender la motivación de los consumidores sino entendemos la motivación humana, aquellas necesidades que nos esforzamos en satisfacer, los valores que nos inspiran y guía, y las aspiraciones que nos mueven. (Batey, 2013)

Una de las pocas alternativas que poseen las compañías -por no decir la única- es la búsqueda de la diferenciación, del reconocimiento, para así alcanzar la fidelidad de sus consumidores. Es aquí, en esta búsqueda, donde la marca tiene un papel protagonista. (Toro, 2009)

Así, este espíritu de la marca debe servir de paraguas para guiar su estrategia, esto es: definir sus productos, establecer rangos de precios, seleccionar canales de distribución o elegir políticas de comunicación. (Toro, 2009)

De igual forma (Toro, 2009) se refiere a que la marca supone un conjunto de características intrínsecas que reporta a la compañía una serie de ventajas muy destacables, entre las que podemos señalar:

- **Identidad - diferenciación:** La identidad de la marca posibilita que las empresas posean una personalidad propia, definida por un conjunto de atributos, sobre la que el consumidor puede establecer diferentes asociaciones, de manera que la hagan diferente del resto de sus competidores.
- **Unidad y Coherencia – credibilidad:** La gestión de la marca debe ser coherente con el resto de decisiones estratégicas y de marketing, para resultar creíble al segmento o segmentos de consumidores a los que va dirigido.
- **Compromiso en la oferta (calidad)-fidelidad:** Al comercializar sus productos, la marca se compromete a mantener constante su calidad, evitando que el consumidor se lleve sorpresas innecesarias.
- **Símbolo de cultura interna – comunicación externa:** En ocasiones, los valores y atributos de la marca –por su conformidad, cercanía y respeto- sirven de referente distintivo para los empleados de la compañía, creando una fuerte cultura interna.
- **Asociación de innovaciones – ventaja competitiva:** La marca permite que las innovaciones introducidas en el mercado puedan ser asociadas a ella de inmediata, lo que otorga una defensa muy sólida, pues difícilmente la marca puede ser copiada por los competidores.

5.10. Posicionamiento de Marca

El posicionamiento en todo su alcance y dimensión, es la pieza clave y fundamental para la definición de nuestro ADN, nuestra matriz como marca; es el paso previo de toda acción estratégica que marcará la pauta en la empresa, del producto, del servicio, de la atención al cliente, de las comunicaciones corporativas, internas y externas, las relaciones públicas de la publicidad, las ventas. (Leyva, 2016)

Cuando se presenta una marca, hay un periodo corto en que los especialistas en marketing pueden influenciar en su posicionamiento. Pero luego, son los consumidores los que la dotan de sentido. (Batey, 2013)

Una **posición** es el espacio mental que gana una marca en la mente y el corazón de sus consumidores, considerando los elementos y las características importantes para estos, propias del producto o servicio, diferenciándose así de sus competidores. (Leyva, 2016)

Así mismo (Leyva, 2016) hace referencia a que, para posicionarnos como organización, producto, servicio o persona, en un mercado frente a los competidores, podemos optar por distintos caminos, pero debemos primero profundizar en el conocimiento que tengamos sobre nuestro segmento de clientes objetivo y los competidores, para poder disponer de mejor calidad de información que nos asegure la mejor toma de decisiones.

De acuerdo con (Toro,2009) el coste del lanzamiento de marcas totalmente nuevas y su desarrollo para que lleguen alcanzar posiciones significativas de cuota de mercado es casi prohibitivo, teniendo en cuenta además que alrededor de 9 de cada 10 nuevas marcas lanzadas al mercado fracasan, al menos en muchos sectores del mercado de gran consumo.

La palabra marca fue convenientemente sustituida por el termino producto para darnos posicionamiento de marca. (Batey, 2013)

El elemento fundamental del posicionamiento, y su función consiste en encontrar el o los elementos diferenciadores de la marca para desarrollar un enfoque único que aporte una ventaja competitiva frente a los competidores. (Leyva, 2016)

5.11. Reconocimiento de Marca

El reconocimiento de una marca, también denominado notoriedad, se puede considerar, en general, como la capacidad de una marca de ser reconocida como tal y recordada por un número determinado de usuarios o potenciales usuarios; es decir su posibilidad de instalarse, con todos sus significados, en el conocimiento de un consumidor. (González, Rodríguez, 2012)

Para Aaker (1994), la notoriedad esta fundamentalmente vinculada al producto:<<El reconocimiento de una marca es la capacidad potencial que un comprador tiene para reconocer o recordar que una marca es miembro de una cierta categoría de producto. (González, Rodríguez, 2012)

La publicidad en la que la marca desempeña un papel protagónico central es más probable que conduzca al recuerdo y reconocimiento de la misma, que la publicidad en la que la marca es algo secundario. (Batey, 2013)

De acuerdo con (Toro, 2009) Desde la perspectiva del consumidor, toda marca posee una **identidad** propia sobre la que se pueden inferir uno o varios atributos que la definen y caracterizan, la hacen comparable y, por tanto, diferenciable respecto a otras marcas. Esto permite al consumidor establecer un conjunto de **asociaciones** con relación a cada marca, en función de sus motivaciones e intereses, que facilitarán su proceso de compra.

De acuerdo con (González, Rodríguez, 2012) otro aspecto o función de la notoriedad de una marca es el de actuar como elemento de decisión de compra e incluso de persuasión entre usuarios. Si reconocemos, recordamos, sabemos el significado... esa marca tendrá más posibilidades de ser elegida que las otras marcas que compiten con ella en el mercado, especialmente si el significado que tiene es valorado positivamente por el potencial comprador.

Aaker propone una representación a través de tres niveles de rememoración:

1. Notoriedad Top of Mind: Se produce cuando determinada marca es la primera que acude a la mente del usuario al pensar en una categoría de producto dada.
2. Notoriedad espontánea: Indica el recuerdo de una marca que se asocia de forma espontánea con la categoría de producto a la que pertenece. En este caso se indica que se conoce la vinculación de la marca a un tipo de producto.
3. Notoriedad Asistida: Parte del supuesto de que un consumidor ha "oído hablar" o conoce la existencia de una marca determinada, aunque no la recuerde espontáneamente.

5.12. Experiencia del Cliente

De acuerdo con (Brunetta, 2019) si hay algo que pueda hacer que una empresa se destaque de sus competidores, es la experiencia al cliente (Customer Experience o CX) y como se siente con nosotros luego de hacer la compra. Si bien el precio siempre puede ser una tarjeta de presentación, si un cliente no puede satisfacer sus consultas o si pasa mucho tiempo entre las preguntas y las respuestas, es probable que pruebe suerte con un competidor. Y esto solo si hablamos de servicio al cliente.

Según (Toro, 2009) hoy en día las marcas han pasado de ser un mero instrumento de identificación a través de una nomenclatura de productos y servicios a convertirse en **un foco de emociones y experiencias**. En efecto, actualmente la mayoría de los consumidores establecen una relación estrecha con las marcas en su vida cotidiana que supera con creces los límites de lo comercial.

La consultora Forrester Group experta en torno a la experiencia del cliente afirma que centrarse en la orientación de los consumidores la mejor apuesta de una empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible. (Brunetta, 2019)

La experiencia del cliente ha explotado en la escena empresarial y ahora es una prioridad de rápido crecimiento para las organizaciones de marketing de todo tipo. Una estrategia de CX debe ser una parte integral de la estrategia general de marketing y crecimiento de su empresa. En un mundo donde los productos y servicios son abundantes y las compañías luchan por obtener atención y posicionarse en el mercado, una buena estrategia de CX es una ventaja competitiva. (Brunetta, 2019)

En el mundo actual, los consumidores tienen infinitas opciones, y los precios bajos y la publicidad inteligente no son suficientes para ganar y mucho menos para diferenciarse. Se requiere un enfoque personalizado y centrado en el cliente para

generar lealtad a la marca, y es por eso que la experiencia del cliente es el nuevo campo de batalla para las empresas que esperan mantener una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo, más allá de una promoción de fin de semana. (Brunetta, 2019)

6.0. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender de una mejor forma el contexto teórico que sustenta este trabajo de investigación, se considera importante para el lector percibir las palabras clave que van a utilizarse con mayor frecuencia, y sobre los cuales converge el conocimiento científico adquirido durante la carrera.

Con base a la teoría presentada y al enfoque establecido de la investigación, se define y se delimita conceptualmente los términos que se encuentran involucrados en la investigación, objetivos planteados y el marco teórico.

De esta forma, uno de los principales conceptos se refiere al **Diagnóstico Estratégico**, el cual consiste en un análisis que se hace en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la empresa. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad, que pretende medir la eficiencia de la empresa. Esto conlleva a la utilización de una herramienta de planeación estratégica, como la **Matriz DOFA**, que se define como una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas y países. De esta definición se desprende los conceptos de **Fortalezas**, son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. **Oportunidades**, son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. **Debilidades**, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. y **Amenazas**, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Estos 4 conceptos que se desprenden de la matriz FODA permiten un diagnóstico completo sobre el negocio y su entorno, de esta forma se podrá formular las estrategias de gestión y de marketing con más eficiencia.

Para tal efecto se considera el concepto de **Estrategia**, también llamada gestión estratégica de empresas consiste en la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Dicha **Competitividad**, se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo.

Ahora bien, lo que se busca es una **Planeación**, que se basa en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios

(cómo hay que hacerlo). Para lograr dichos planes se hace necesario un **Plan de inversiones**, que corresponde al conjunto de proyectos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa dentro de un horizonte de planeamiento. Este horizonte que a su vez consiste en una Proyección, es un elemento esencial de la planificación para realizar las actividades de presupuesto y estimación de futuras necesidades financieras de una empresa.

7.0. MARCO CONTEXTUAL

7.1. Descripción general empresa Pasión Cake

Pasión Cake es una microempresa ubicada en Buga, Valle del Cauca, se dedica a la elaboración y comercialización de repostería fina dentro de los cuales se encuentran tortas y postres, su objetivo principal es deleitar y ofrecer productos únicos que reflejan calidez y amor por su trabajo; se encuentra ubicada dentro del sector panadero, tiene una propietaria legal (María Camila Molina García), pero es considerada también una famiempresa, pues el capital y gestión de la empresa depende de dos personas.

Se encuentra ubicada en Buga desde hace 4 años y medio, desde su creación se ha caracterizado por la alta calidad de sus productos y por su equipo humano comprometido con el servicio. Ha logrado situarse en la mente de los consumidores gracias a su diversidad de estrategias en precios, publicidad y promoción.

Actualmente es reconocida como una de las principales pastelerías de la ciudad, debido a la calidad y variedad de sus productos, que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores del sector pastelero.

Portafolio de productos

La pastelería Pasión Cake cuenta con un portafolio de productos amplio, en estos se refleja el compromiso, dedicación y conocimiento que tienen todos los trabajadores en la empresa.

Son una empresa con experiencia que constantemente está innovando sin dejar de lado sus sabores tradicionales. Sus productos se caracterizan por su presentación, sabor y buena calidad.

A continuación, se describen: Tortas frías, tortas personalizadas, postres, cupcakes, cakepops, galletas y alfajores.

Adicional a esto, se caracterizan por brindar un buen servicio durante la preventa, venta y post venta, brindando una asesoría personalizada a cada cliente sobre el producto que desea llevar, Pasión Cake no solo vende sus productos, sino que se encarga de vender momentos, por eso como marca han generado un gran impacto dentro del mercado panadero en la ciudad de Buga. (GIRALDO, 2020)

Imagen 1 Tortas Decoradas



Fuente: Tomada del Instagram @pasioncake de la Pastelería Pasión Cake (15 abril 2021)

Imagen 2 Tortas Personalizadas



Fuente: Tomada del Instagram @pasioncake de la Pastelería Pasión Cake (15 abril 2021)

Imagen 3 Cake Pops



Fuente: Tomada del Instagram @pasioncake de la Pastelería Pasión Cake (15 abril 2021)

Imagen 4 Cupcakes o Tortas pequeñas



Fuente: Tomada del Instagram @pasioncake de la Pastelería Pasión Cake (15 abril 2021)

Segmentación de mercado

Entre sus clientes potenciales se encuentran hombres y mujeres entre 25 - 59 años, de estrato medio - alto. (GIRALDO, 2020)

Valores

Pasión Cake refleja su trabajo dentro de los valores que son parte esencial de su equipo de trabajo, dentro de los cuales está el valor de compromiso, adaptabilidad, liderazgo, creatividad y trabajo en equipo. (GIRALDO, 2016)

Políticas de Servicio

Pasión Cake ha fomentado ciertas políticas con sus clientes lo que les ha ayudado a ubicarse dentro del mercado, dentro de sus políticas están: ofrecer precios justos a los clientes, ofrecer un servicio de calidad, garantizar la calidad y salubridad de los productos, atender las quejas y reclamos de los clientes, brindar un servicio post venta, otorgar descuentos a clientes potenciales y dar respuesta inmediata a los pedidos por parte del cliente.

De igual forma, a través de los años ha estado comprometida con la atención a los detalles de los productos y servicios, para convertir los encuentros, las celebraciones familiares y empresariales de los clientes en buenos momentos, acompañados de productos de calidad. (GIRALDO, 2016)

Misión

Pasión cake, es una empresa innovadora de repostería fina que produce y comercializa Tortas y Postres con un alto concepto de calidad. Están comprometidos con la atención a los detalles de los productos y servicios, para convertir los encuentros, las celebraciones familiares y empresariales de los clientes en buenos momentos, acompañados de productos de calidad. (GIRALDO, 2016)

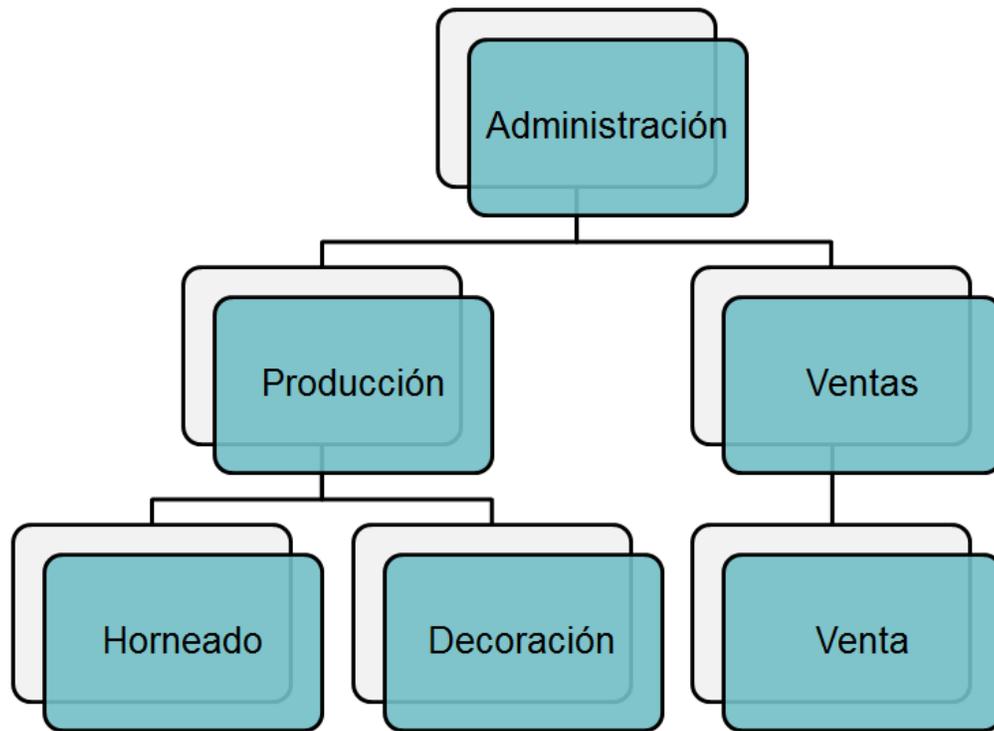
Visión

En el año 2025 Pasión cake, será la empresa de repostería fina, preferida en la región por la alta calidad de los productos y por el equipo humano comprometido con el servicio. Reconocidos por la innovación y por la permanente búsqueda del crecimiento armónico para garantizar la lealtad de los clientes y la solidez financiera. (GIRALDO, 2016)

Organigrama

El siguiente organigrama muestra de manera específica cada uno de los cargos, establecidos según la jerarquía de la empresa, desde el eje operativo hasta el eje administrativo.

Figura 4 Organigrama de la empresa Pasión Cake



Fuente: Elaboración propia

8. MARCO LEGAL

Dentro del sector panadero es importante garantizar la debida aplicación de aspectos jurídicos y legales que garanticen sus derechos y deberes como entidad prestadora de un servicio, en la relación establecida entre sus diferentes miembros. Cabe resaltar que es importante que toda organización cuente con un marco legal que le permita realizar su gestión como una sociedad equitativa y justa.

La empresa cumple con los requisitos fundamentales para su funcionamiento, como son:

LEGAL

- Cámara y Comercio. Matricula Mercantil No.
- Concepto Sanitario.

FISCAL

- RUT. 1115085155
- Nit. 1115085155-6, Régimen Simplificado

Cámara y Comercio

La Matrícula Mercantil es el registro que deben hacer los comerciantes (personas naturales y jurídicas) y los establecimientos de comercio en las cámaras de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a desarrollar su actividad y donde va a funcionar el establecimiento de comercio para dar cumplimiento a una de las obligaciones mercantiles dispuestas en el Código de Comercio.

Como empresa de acuerdo al artículo 19 del Código de Comercio las obligaciones del comerciante son:

- Matricularse en el Registro Mercantil y realizar su renovación anualmente.
- Inscribir en el Registro Mercantil todos los actos, libros y documentos.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Concepto Sanitario

De acuerdo con (CAMARA DE COMERCIO DE BUGA, 2019) El registro sanitario del INVIMA es un permiso que concede esta entidad para comercializar un producto. Es un reconocimiento que garantiza el cumplimiento de los requisitos legales en términos de calidad, estado y composición. En otras palabras, es una notificación

sanitaria que asegura que el producto fabricado, envasado, listo para comercializar, es apto para el consumo.

RESOLUCIÓN 2674 DE 2013

Artículo 37. Obligatoriedad del Registro Sanitario, Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria. Todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener Registro Sanitario, Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria, expedido conforme a lo establecido en la presente resolución.

Se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento, con destino al consumo humano.

RUT

De acuerdo a la (DIAN) DECRETO 624 DE 1989 (30 de marzo de 1989) "Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales"

NIT

El Número de Identificación Tributaria (NIT), es un número único que es asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se plantea usar es descriptivo, cuyo propósito es identificar características del universo de la investigación, señalar formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la asociación entre variables de investigación (Méndez, 2008).

En este caso se puede establecer cuáles son las variables internas y externas que impactan la Pastelería Pasión Cake, identificar factores que no han permitido un mejor posicionamiento y competitividad de esta e identificar niveles de competencia; todo esto con el fin de desarrollar un plan estratégico de marketing para la pastelería.

En esta clase de estudios se debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (Sampieri, 2014).

9.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

9.2.1. Método Deductivo

El método de investigación que representa este proyecto es el deductivo, permitiendo que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general (Méndez, 2011).

Estas situaciones generales se traducen en teorías, planeación estratégica, análisis de entorno y estudios similares que buscan comprobar su validez, aplicadas en los estudios de las herramientas de planeación estratégica, como la DOFA, Benchmarking, Indicadores de Gestión, 5 fuerzas de Porter, entre otros, en cuanto al diseño de un plan estratégico de marketing que permita la formulación de estrategias, logrando así un mejor posicionamiento y competitividad de la Pastelería.

Este tipo de estudio hace referencia a la profundidad con que se espera abordar el problema de conocimiento.

9.2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de desarrollo de una investigación es lo concerniente a la obtención de la información, ya que de ello dependen la confiabilidad y la validez del estudio, siendo el medio a través del cual se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio, originados del problema de investigación; para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección (Bernal, 2010). Usualmente se habla de dos fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias:

Información que se recoge de forma directa (Méndez, 2011), es decir, de donde se origina la información o desde el lugar de los hechos. Para tal efecto se determinan como mecanismos la entrevista al personal de la Pastelería Pasión Cake y encuestas a los clientes. Los instrumentos serán aplicados principalmente con la intención de tomar información relacionada con factores internos y externos de la organización que aporte a la formulación de estrategias de marketing.

Fuentes secundarias:

Definidas como todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian (Bernal, 2010). En este punto se acudió a la revisión de información organizada y ya elaborada como trabajos de grado relacionados con la temática del estudio que se plantea, revisión de bibliografía sobre los teóricos que aportaran bases sólidas para la formulación de estrategias de marketing en la Pastelería Pasión Cake y todos aquellos informes que sustentaran tanto el comportamiento como la competitividad y posicionamiento de las empresas dentro del sector pastelero.

9.2.1.1. Encuesta

El método de investigación aplicado es inductivo.

Se aplicará a un grupo de la población bugueña, de los estratos 1, 2, 3 y 4, cuyas preguntas lograrán identificar realmente lo que esperan los clientes de las empresas a través del marketing estratégico, además de cuales han sido sus experiencias en el momento de elegir un establecimiento por medio de esta herramienta, en el sector pastelero. Los resultados obtenidos podrán ser usados para implementar estrategias adecuadas y así lograr cubrir las necesidades de los clientes o prospectos de clientes. Se tomará en cuenta la técnica de muestreo aleatorio simple, teniendo un método de investigación inductivo, a partir de la información obtenida en el desarrollo del proyecto la cual se mostrará a continuación:

Ecuación 1 Formula muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Fuente: Benassini (2009) Introducción a la investigación de mercados.

Tabla 11 Número de encuestas a realizar

Variable	Explicación	Valores
Z²	Constante que depende del nivel de confianza asignada, elevado al cuadrado	1,96 ² =3,8416
e²	Error muestral deseado, elevado al cuadrado	5% =0,005
p	Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio: (Consumidores de productos pasteleros)	0,05
q	Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.	0,95
n	Número de encuestas a realizar	72,99
Número de muestras a realizar: n=		73

Fuente: Elaboración propia

9.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Tabla 12 Técnicas de recolección

TABLA DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS FUENTE TÉCNICAS INSTRUMENTOS PROPÓSITO ACTORES					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUENTE	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	PROPÓSITO	ACTORES
1. Diagnosticar el ambiente externo e interno de la pastelería Pasión Cake que le permita evidenciar sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.	Secundaria	Análisis documental y aplicación de los instrumentos	Matriz Evaluación Integrada de la Situación Externa	Identificar variables externas de la organización	Autoras del trabajo, asesora de tesis, Gerente de la pastelería, Clientes de la pastelería.
			Matriz POAM		
			Matriz MEFE		
	Primaria	Análisis documental, entrevistas semiestructuradas y aplicación de los instrumentos	Matriz PCI	Identificar variables internas de la organización	
Matriz MEFI					
2. Conocer las expectativas del cliente frente a las prácticas de la empresa pastelería Pasión Cake.	Primaria	Tabulación y análisis de resultados	Encuesta	Identificar las expectativas de los clientes.	Autoras del trabajo de grado.
3. Analizar la competencia de la pastelería Pasión Cake mediante estudios comparativos	Primaria y secundaria	Aplicación del instrumento, visitas a las otras organizaciones, consulta	Matriz del Perfil Competitivo	Realizar comparativo con organizaciones similares para identificar	Autora del trabajo, personal del teatro

con otras organizaciones similares (Benchmarking).		internet o vía telefónica		niveles de competencia	
4. Formular las estrategias de marketing que le permita a la pastelería Pasión Cake mejorar su competitividad en el sector.	Primaria	Análisis de la información recolectada en las matrices, construcción de las opciones estratégicas	Direccionamiento Estratégico	Definir los objetivos globales de la organización, Determinar los proyectos estratégicos	Autora del trabajo, asesora de tesis, personal de la empresa
			Matriz DOFA	Formular estrategias teniendo en cuenta variables internas y externas de la organización	
5. Diseñar un plan de acción para la pastelería Pasión Cake, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente de implementación.	Primaria y secundaria	Construcción de instrumentos para la ejecución y monitoreo del plan	Plan de acción	Realizar los planes de acción e indicadores para la ejecución y correcto funcionamiento del plan estratégico	Autora del trabajo, asesora de tesis, personal de la empresa
			Indicadores de gestión		

Fuente: Elaboración propia

10. RESULTADOS

10.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA PASTELERÍA PASIÓN CAKE

10.2.1. Sector

La pastelería Pasión Cake se encuentra dentro del sector panadero.

La Panadería es un arte que ha logrado trascender a través de la historia humana y se ha ganado un lugar difícil de desestimar en la dieta diaria de las personas. (ICPP, 2019)

Cabe resaltar también la importancia que ha tenido este arte en la evolución de las sociedades. Se expone que la tradición de la panadería viene con los egipcios desde hace 4.000 años A.C, estos fueron los primeros en fabricar hornos para hacer pan, luego se utilizó como fuente de alimento para el pueblo, e incluso hacia parte de rituales y ceremonias religiosas.

El sector panadero trae consigo una gran diversidad cultural, que, a través de sus técnicas de fabricación e ingredientes utilizados, refleja la cultura y tradiciones que cada pueblo con su variedad, hacen del arte de la panadería algo único dentro de cada región.

La palabra pastelería proviene del griego “paste” que a su vez significa una mezcla entre harina y salsa, mientras que otros aseguran que esta expresión viene del francés “watel” que quiere decir alimento. (ICPP, 2019)

La pastelería también tiene un antecedente histórico en donde el descubrimiento de semillas, plantas y frutos para mejorar el sabor de las comidas permitió a las personas explotar su capacidad inventiva y así, crear tanto nuevos sabores como texturas. Incluso hay quienes afirman que la idea de mejorar el sabor de las cosas viene también de los boticarios, quienes tenían que ser audaces y hacer que sus medicinas supieran mejor. (ICPP, 2019)

La idea de ofrecer una amplia variedad de productos cargados de sabores, formas y colores ha incrementado la demanda de pastelería como una forma ideal de acompañar diferentes momentos y actividades. Hoy por hoy, no se concibe ninguna celebración en la que no se comparta algún producto de pastelería; galletas, cupcakes, pasteles, bombones, postres, entre otros, forman parte de esa amplia oferta de un atractivo visual que las personas no dejan pasar por alto. (ICPP, 2019)

En el mundo del pan podría pensarse que el tema de tendencias pasa desapercibido al ser un producto asegurado en la dieta diaria e irremplazable para las personas. Sin embargo, este mercado también necesita ajustarse a los retos y estar en constante renovación para cumplir con las expectativas y particularidades de los consumidores. La sensación de estancamiento es perjudicial para nuestros

proyectos, y es allí en donde es indispensable estar al día con lo que sucede en el mercado actual. (ICPP, 2019)

Es decir, las tendencias sí afectan el éxito y sostenimiento de los proyectos que incursionan en el sector de la panadería y pastelería. El mundo se mueve y nuestros proyectos tienen que hacerlo con él, si realmente queremos generar impacto. Como filosofía de trabajo debemos tener siempre presente el estar conectados con nuestros consumidores, saber exactamente qué quieren y necesitan, pero, sobre todo, garantizar que nuestros productos respondan esas preguntas para ser elegidos por encima de otros competidores. (ICPP, 2019)

El sector panadero en Colombia continúa en crecimiento, el país se encuentra en el quinto lugar de consumo per cápita de pan con 22 kilos por año, y el 70 % de la población colombiana consume pan a diario, según un estudio realizado por Taste Tomorrow; Sin embargo, el consumo de pan está más focalizado en la población adulta, ya que los jóvenes están experimentando otro tipo de alimentos con ingredientes innovadores. (CASTRO, 2019)

En la actualidad, el sector de la panadería y la pastelería ha popularizado el uso de ingredientes naturales en la preparación de los productos, con el fin de entregar productos más saludables que cuiden la salud de los consumidores. (CASTRO, 2019)

Para cubrir este mercado en constante transformación, hacer frente a la competencia y ampliar la demanda, es importante innovar en el portafolio de productos, salir de lo convencional y brindar nuevas alternativas a los clientes. (CASTRO, 2019)

10.2.2. Diagnóstico Externo

Según Betancourt, un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiéndose por ello el conjunto de fuerzas que influyen e inclusive, determinan el comportamiento de la organización. Deben de analizarse las diferentes dimensiones para determinar cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas y oportunidades, para su posterior evaluación. (BETANCOURT GUERRERO B., 2013)

Para el análisis externo de la Pastelería Pasión Cake se analizan con las siguientes dimensiones: Económica, social, tecnológica, demográfica, política, legal y ecológica.

10.2.2.1. Dimensión Económica

Según Betancourt, el entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización impactan directamente la administración recursos

físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico. (BETANCOURT GUERRERO B. B., 2011)

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Inflación
- Índice de Precios
- Políticas de desarrollo
- Empleo
- Tasas de Interés
- Tratados comerciales
- Inversión

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Disminución del IPC
- Políticas de impulso para las mipymes
- Patrón de consumo y gasto
- Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor
- Disminución del PIB
- Aumento del IVA

Tabla 13 Variable IPC Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 1		DIMENSIÓN	Económica												
VARIABLE CLAVE	DISMINUCIÓN DEL IPC	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD												
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN												
<p>Gráfico 1. IPC Variaciones Total nacional Julio 2019 - 2020</p> <table border="1"> <caption>Data for Gráfico 1. IPC Variaciones</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>2019 (%)</th> <th>2020 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mensual</td> <td>0,22</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Año corrido</td> <td>2,94</td> <td>1,12</td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td>3,79</td> <td>1,97</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: DANE, IPC.</p> <p>Fuente: DANE (2020)</p> <p>En el mes de julio de 2020, el IPC registró una variación de 0,00% en comparación con junio de 2020, ocho divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,00%):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Salud (0,56%) ● Restaurantes y hoteles (0,27%) ● Transporte (0,25%) ● Bienes y servicios diversos (0,22%) ● Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,16%) ● Bebidas alcohólicas y tabaco (0,14%), ● Recreación y cultura (0,05%) 		Categoría	2019 (%)	2020 (%)	Mensual	0,22	0,00	Año corrido	2,94	1,12	Anual	3,79	1,97	<p>Al incrementar el IPC disminuye la capacidad de compra que tienen los consumidores colombianos, esto quiere decir que al haber una inflación en el IPC se necesita de más dinero para comprar los mismos productos, esto va a reflejar una disminución en las demandas de bienes.</p> <p>Actualmente se puede apreciar un decrecimiento en el IPC, lo que denota una gran oportunidad dentro del sector pastelero, ya que esto va a verse reflejado en el incremento del poder adquisitivo de las familias colombianas, y a su vez les va a permitir tener un fácil acceso a los bienes y servicios que habitualmente consumen.</p> <p>Dentro del sector pastelero se va a generar un incremento en las ventas, ya que la disminución del IPC va a</p>	<p>Teniendo en cuenta la información estadística, se puede observar una disminución en el indicador lo cual hace que el impacto que se genera en la empresa sea positivo puesto que, con la caída del IPC, los consumidores tenderán a comprar más productos tanto de panadería como de pastelería.</p> <p>El decrecimiento en el IPC se verá reflejado en el incremento de las ventas de la empresa, lo que se traducirá en mayores beneficios.</p>
Categoría	2019 (%)	2020 (%)													
Mensual	0,22	0,00													
Año corrido	2,94	1,12													
Anual	3,79	1,97													

<ul style="list-style-type: none"> ● Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,00%). <p>Por debajo se ubicaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Educación (0,00%) ● Información y comunicación (-0,02%) ● Prendas de vestir y calzado (-0,09%) ● Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,80%). <p>(DANE, 2020)</p>	<p>permitir, que, por la misma cantidad de dinero, los consumidores habituales y potenciales del sector consuman por igual o mucho más los productos que se ofrecen dentro de dicho sector.</p> <p>Al haber un decrecimiento en el IPC, este va a verse reflejado de manera positiva en las nóminas de las empresas del sector, lo que representaría un aumento en el empleo nacional, pues las pequeñas y medianas empresas son las generadoras del 80% del empleo en el país.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Variable Políticas de Impulso para las Mipymes Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 2</i>		<i>DIMENSIÓN</i>	<i>Económica</i>
VARIABLE CLAVE	POLÍTICAS DE IMPULSO PARA LAS MIPYMES	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
Según la revista Portafolio (2019) una de las prioridades del gobierno es impulsar las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del país, con el apoyo de una política pública que le daría		La relación con este sector es que la existencia de estas políticas contribuye al crecimiento de las empresas del	Si el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) aprueba las políticas que están en desarrollo para impulsar las

<p>un revolcón a las normas de este tipo de compañías.</p> <p>En cabeza de este ajuste se encuentra, entre otros, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), entidad que está trabajando en un documento para renovar la institucionalidad, de tal modo que se le dé un impulso al desarrollo empresarial, sobre todo de las Mipymes, que hoy por hoy representan 99% de todas las empresas de Colombia, según cifras del DANE.</p> <p>“Insumos para un diagnóstico sobre la financiación de Mipymes en Colombia” se titula el borrador de este documento, que sería llevado a consideración para que lo apruebe el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), y que incluye nuevas reglas de juego, en materia de apalancamiento, financiación y sostenibilidad de estas compañías.</p> <p>Según el proyecto, se plantean “líneas de acción, a través de diversos instrumentos financieros y no financieros, para eliminar la brecha de financiación que limita el crecimiento de las Mipymes en el país”, plan que se materializaría por medio de tres estrategias puntuales.</p> <p>La primera tiene que ver con que, a las micro, pequeñas y medianas empresas se les abran las puertas de la financiación tradicional; la segunda pretende que a este rubro lleguen recursos alternativos, relacionados como economía digital y apropiación de habilidades de gestión financiera; y la última busca mejorar el ambiente institucional, de cara a reglas más amigables con este núcleo empresarial.</p>	<p>sector y así mismo al crecimiento económico del país, pues según estudios del DANE este tipo de empresas generan gran cantidad del PIB y de empleo en Colombia. El actual gobierno aspira a que estas políticas se terminen este año para así impulsar las empresas y generar más empleo.</p>	<p>micro, pequeñas y mediana empresas, la pastelería Pasión Cake se vería beneficiada puesto que al eliminar las brechas que existen para el financiamiento y crecimiento esta podría lograr un apalancamiento financiero con mayor facilidad para así mejorar su negocio y ser una empresa con un fuerte posicionamiento en el sector.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 Variable Patrón de Consumo y Gasto Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 3		DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE	PATRÓN DE CONSUMO Y GASTO	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>La firma Raddar, especializada en consumo, informó que en julio el gasto de los hogares creció 1,9 por ciento y bajó 0,1% en términos reales frente al mismo mes del 2019.</p> <p>La dinámica de este indicador registra cifras positivas si se lo compara en varios lapsos de tiempo.</p> <p>Tres fueron los sectores que más jalonaron estas cuentas: salud, bienes no durables, tiendas de barrios, y frecuentes que quedaron por encima del gasto total.</p> <p>(El Tiempo, 2020)</p>		<p>El sector pastelero ofrece productos no duraderos, su consumo y gasto ofrece al sector dinamismo y participación en la economía.</p> <p>Impacta positivamente al sector, pues, aunque los colombianos planean reducir su gasto en consumo este año, si están dispuestos a gastar en alimentos no duraderos.</p> <p>El comportamiento de gasto y consumo de bienes y servicios que se ve reflejado en el sector, depende del presupuesto con el que cuentan los hogares colombianos. El sector panadero cuenta con productos que conforman alimentos de primera necesidad en los hogares, lo que aumenta el dinamismo en el sector y genera un mayor beneficio para este, a diferencia de otros sectores.</p>	<p>El patrón de consumo y gasto al tener un incremento según los datos estadísticos se refleja positivamente en la organización, puesto que al pertenecer a un sector que conforma productos de primera necesidad en los hogares colombianos, esto garantiza las ventas en la misma organización, y así mismo el dinamismo generado va a permitir un mayor posicionamiento de la empresa en el sector.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Variable Existencia de Programas de Apoyo al Emprendedor Análisis
Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 4		DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE	EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE APOYO FINANCIERO AL EMPRENDEDOR	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Actualmente existen varias vías para buscar financiamiento para desarrollar y potenciar los emprendimientos. En Colombia, los emprendimientos juegan un gran papel, ya sea por la gran cantidad de pymes registradas, como por lo que representan en cuanto a personas empleadas.</p> <p>Algunas opciones para financiamiento de emprendimiento en Colombia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● InnPulsa Colombia: es una unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional que opera desde febrero del 2012. Su finalidad es promover el emprendimiento, la innovación y productividad como los ejes del desarrollo y competitividad Colombia. InnPulsa Colombia oferta varios tipos de programas durante el transcurso del año, ya sea de contratación, impulso de pymes o de acompañamiento para expansión de pymes, entre otros ● Fondo Emprender: es una opción de financiamiento para emprendedores. Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional y está adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Su objetivo es 		<p>Se relaciona con el sector pues las empresas del sector pastelero pertenecen a las micro, pequeñas y medianas empresas a las que los diferentes programas están dispuestos a financiar.</p> <p>Si las empresas del sector hacen uso de esos programas de apoyo pueden potencializar económicamente sus empresas, haciéndolas sostenibles en el tiempo. Por otro lado, estos fondos también ayudan a que nuevas empresas entren al mercado pues se ha evidenciado que es un buen sector que aporte al crecimiento del país.</p>	<p>A través de las diferentes entidades, que apoyan a las pequeñas empresas con programas de apoyo financiero, se genera un impacto positivo dentro de la organización, puesto que de esta forma se detona el crecimiento y se mejora la productividad de la misma, teniendo la empresa un potencial de crecimiento, que cada día innova con diferentes productos y técnicas, si aplica a uno de los diferentes programas y alternativas que se ofrecen, de esta forma podrá enfrentarse y superar sus debilidades, reconocer las oportunidades que le ofrece el mercado y tener un crecimiento sostenido.</p> <p>La ayuda que brindan todos los programas de apoyo financiero a los emprendedores podrá impulsar la competitividad, y a su vez permite que la</p>

financiar iniciativas empresariales que sean desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales que estén desarrollando su formación. Fondo Emprender oferta varios tipos de programas de financiación, a nivel nacional y regional. Cada programa va dirigido a un sector específico y se debe cumplir con ciertos requisitos, según sea el caso.

- **Bancoldex:** es otra vía de financiamiento para emprendedores en Colombia. Bancoldex promueve el crecimiento empresarial y comercio exterior. Principalmente se enfoca en fomentar las exportaciones, apoyar la productividad y competitividad enfatizando en las Pymes. Bancoldex ofrece soluciones financieras tales como: Crédito Directo, Crédito de Redescuento, Liquidex, Intermediarios Financieros. Servicios complementarios para comercio exterior e inversión
- **Finagro:** es otra de las opciones que se puede encontrar para el financiamiento para emprendedores. FINAGRO promueve el desarrollo del sector rural colombiano actuando como entidad de segundo piso. FINAGRO ofrece financiamiento para todo lo que se requiera en la cadena de producción agropecuaria, agroindustria, proveedores y actividades rurales. También existe una línea especial de crédito por el cual se financian ciertos cultivos con una tasa más favorables.
- **Bancolombia:** ofrece el Programa Empieza tú Negocio como una de las vías para financiamiento para emprendedores en Colombia. Existen 2 tipos de programas: emprendedores MicroPyme y Emprendedores de Alto

organización tenga un acompañamiento durante todas las etapas del ciclo, estas se convierten en herramientas de alto impacto para alcanzar los propósitos de la organización.

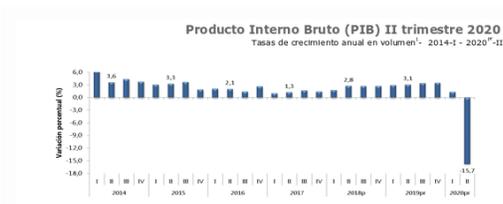
Impacto. Cada uno de ellos ofrece asesorías, acompañamiento y diferentes líneas de crédito con diversos enfoques.

- Redes de Ángeles inversionistas
- El Ángel Inversionista es generalmente una persona natural sin relación cercana con el emprendedor, que actúa en su propio nombre o en representación de un grupo de interés (Family Office, sociedades en comandita, etc.). Y que siendo empresario, ejecutivo o profesional exitoso invierte su propio capital (patrimonio) en una oportunidad de negocio o empresa que se encuentra en la etapa temprana de existencia y que, a su criterio, posee un gran potencial de crecimiento e innovación (también conocidos como emprendimientos dinámicos).
- **Fondo Valle INN:** Valle Inn es un programa de la Gobernación del Valle del Cauca en alianza con la Universidad del Valle, que busca fortalecer las iniciativas de emprendimiento, desarrollo empresarial e innovación de la región.

Aunque el factor monetario es fundamental, quienes apalancan hoy esas ideas exitosas coinciden en que también es clave el acompañamiento técnico permanente, la orientación financiera e incluso la asesoría legal que se les pueda brindar a quienes tienen un emprendimiento, pues la mayoría de las veces son jóvenes que conocen muy bien su proyecto, pero carecen de los conocimientos necesarios en esas materias para sacarlos adelante, pero lo más importante, que estos sean sostenibles en el tiempo.

Tabla 17 Disminución del PIB Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 5		DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE	DISMINUCIÓN DEL PIB	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó que el PIB de Colombia en el segundo trimestre de 2020 cayó 15,7% en comparación con el mismo lapso de 2019. El Dane revisó las cifras de crecimiento del PIB del primer trimestre desde 1,1% hasta 1,4%.</p>		<p>El índice del PIB demuestra la dinámica de la economía del país, es decir que este refleja los ingresos totales que tiene un país (empresas y ciudadanos).</p> <p>Se relaciona directamente con el sector debido a que este factor significa un gran decrecimiento en la producción. Este decrecimiento se ve dado en términos de exportaciones, empleabilidad, etc. Afectando el crecimiento, productividad y competitividad del sector en el mercado colombiano.</p> <p>Debido a que el PIB refleja una reducción en la producción por parte de las empresas del sector, esto significa un incremento en el desempleo y así mismo refleja una reducción en el presupuesto de las familias, lo que disminuye la cantidad de bienes y servicios que las personas pueden comprar.</p>	<p>Se ve impactada de manera negativa la empresa Pasión Cake - Repostería, debido a que si hay en la economía un decrecimiento esto generará aspectos que perjudiquen la empresa, pues no serán tan beneficiosas las condiciones de negociación con los proveedores, podrá haber escasez de materia prima, o un aumento en los costos, así no habrá un equilibrio en las negociaciones de adquisición de productos y la manera en que se podrá condicionar las ventas para obtener diferencias a su favor respecto a utilidades y nivel competitivo en el entorno próximo.</p> <p>El impacto en la organización se ve reflejado en un menor consumo de los productos y servicios que esta ofrece</p>



Fuente: DANE

a los consumidores y a su vez, disminuye la capacidad de adquirir capital humano en la organización, lo que incrementa el desempleo a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Variable Aumento del IVA Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 6		DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE	AUMENTO DEL IVA	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
 <p>(DATOS MACRO)</p> <p>La crisis económica por el coronavirus se está convirtiendo en un déjà vu para Colombia. Hace cinco años, la caída de los precios del petróleo le sacó canas a Juan Manuel Santos. Por un lado, tuvo que tramitar una dura reforma tributaria que, entre otras, aumentó el IVA de 16% a 19%. Por el otro, debió conseguir un mayor cupo de endeudamiento para mitigar el desplome de los ingresos.</p>		<p>Los economistas calculan que haya un enfriamiento mayor de la economía y que esto desestimula la generación de empleo.</p> <p>“Debido al encarecimiento de los productos frenará el consumo de estos. El freno de consumo son menores ventas, las menores ventas equivalen a menor actividad económica, menor crecimiento y empleo”, aseguró Acosta. (SEMANA, 2016)</p> <p>El incremento en el IVA es uno de los principales problemas reportados por las pequeñas y medianas empresas de diversos sectores productivos en</p>	<p>El incremento del IVA afecta directamente a la organización, ya que, al generar retrasos en la empresa, disminuye la actividad de la organización, lo que se traduce en menores ventas, dificultad de generación de empleo, formalización y hacer todas las actividades legales que se requieren.</p> <p>A su vez influirá sobre el nivel general de precios en la economía del país, lo que incrementará los costos de producción, y de igual forma incrementará los precios de los productos de la organización, por lo que el consumo de los mismos</p>

<p>Ahora, por la pandemia, a Iván Duque le tocará repetir esta fórmula, según confirmó el Gobierno. Ambos mandatarios se comprometieron en su momento a no subir más los impuestos, y Santos incluso lo "firmó en mármol". Pero las crisis han confirmado, una vez más, que en política nada se puede dar por sentado. (DINERO, 2020)</p> <p>El principal efecto del incremento del impuesto es el aumento del costo de vida, teniendo un alto impacto en los colombianos. (SEMANA, 2016)</p>	<p>Colombia. El IVA del 19 % representa el mayor inconveniente en materia de retrasos.</p> <p>El complejo sistema tributario que deben enfrentar las micro, pequeñas y medianas empresas del país es uno de los factores que está frenando el incremento de la productividad en este sector. (QINTERO, 2018)</p>	<p>se vería afectado, debido a la percepción de los consumidores, esto afectará el cumplimiento de las metas comerciales de la empresa.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.2. Dimensión Social

En este entorno es necesario revisar la rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad, el tema de responsabilidad social frente a los intereses empresariales, la defensa y violación de los derechos humanos; la relación entre los derechos económicos, sociales y culturales con los derechos cívicos y civiles.

Por lo anterior, la toma de decisiones ya no se debe tomar únicamente en el terreno de lo económico, deben hacer un puente entre realidad social, rentabilidad y desarrollo humano.

Según Betancourt, el análisis de este entorno ayuda a conocer la situación actual de la demanda de los clientes o usuarios de la organización; las necesidades, el grado de satisfacción que ofrece en el mercado y las tendencias que se pueden esperar y que son importantes para tener una oferta más adecuada. (BETANCOURT GUERRERO B. 2013)

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son:

- Tendencias
- Grado de satisfacción que ofrece el mercado
- Cobertura en educación
- Oportunidades educativas
- Pobreza

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Amplio uso de las redes sociales en la población

- Incremento de la pobreza

Tabla 19 Variable Amplio uso de las redes sociales en la población Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 7		DIMENSIÓN	Social
VARIABLE CLAVE	AMPLIO USO DE LAS REDES SOCIALES EN LA POBLACIÓN	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Las redes sociales son un pilar clave para las pymes.</p> <p>Para muchas PyMEs, el rápido crecimiento del comercio electrónico transnacional – cuyo valor proyectado para el año en curso ascendería a US\$1 billón sólo en el espacio ‘empresa a consumidor’– es una oportunidad demasiado valiosa para ser ignorada. Según Aaron Levie, el director general y cofundador de Box, una empresa de almacenaje en Nube con sede en San Francisco, “un negocio incipiente de manufactura en Boston puede conectarse con un proveedor anteriormente inalcanzable en China; una agencia de marketing de Nueva York puede colaborar al instante con un cliente de Londres, o una firma de servicios de Francia puede encargarse del desarrollo de su software en India”.</p> <p>En muchos aspectos, la tecnología actúa como un gran rasero que abre a todos, sin distinción, el comercio global – algo que antiguamente era exclusivo para las grandes multinacionales. Por ejemplo, en</p>		<p>Dentro del sector pastelero, el uso de las redes sociales ha generado un impacto positivo, ya que la interacción generada con los consumidores a través de este medio ha llevado al sector a ser una fuente enorme de emprendimiento, permitiendo generar crecimiento económico.</p> <p>El amplio uso de las redes sociales, permite incrementar el reconocimiento del sector en el mercado, volviéndolo cada vez más competitivo, y de igual forma garantizando las ventas en el mismo, a través de la captación de nuevos clientes.</p>	<p>El impacto que se genera en la empresa es positivo, puesto que las redes sociales permiten que la empresa conozca las tendencias de su entorno y los intereses o gustos por los que se inclinan sus clientes a la hora de consumir un producto de pastelería, lo que le permite innovar y crear propuestas de valor que le permita atraer más clientes, y posicionarse dentro del mercado.</p> <p>De igual forma permite que la organización incremente su visibilidad en cuanto a sus productos y servicio, le permite tener una comunicación más directa con sus clientes potenciales, le ayuda a mejorar su imagen de marca, gracias al</p>

eBay, las PyMEs tienen casi la misma probabilidad de exportar que los negocios grandes. Sin embargo, las PyMEs aún tienen que lidiar con desafíos que los competidores grandes no enfrentan. Prestar servicio a una clientela grande significa superar problemas tales como husos horarios, particularidades lingüísticas y culturales. Los negocios pequeños raramente cuentan con el tiempo o los recursos necesarios para subcontratar su atención al cliente, y algunos encuentran más eficiente atender a los clientes a través de las plataformas de las redes sociales: un estudio llevado a cabo por LinkedIn en 2014 reveló que el 81 por ciento de las PyMEs norteamericanas utiliza las redes sociales. (PORTAFOLIO, 2015)

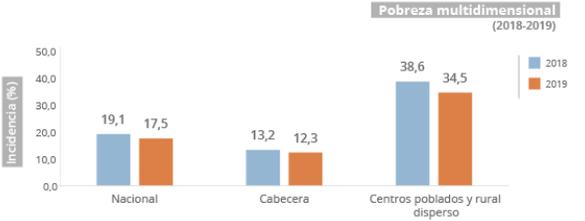
Aún falta camino en las compras en línea para llegar a niveles como los de EE. UU. o Europa, pero eso se debe a factores como la economía informal, la baja tenencia de tarjeta de crédito, la desconfianza o la solvencia económica. Sin embargo, el retail ha aumentado mucho, del 35 % en usuarios al 55 %, y plataformas como Instagram han ayudado a aumentar el nivel de compra. (EL TIEMPO, 2020)

constante contacto que tiene con sus clientes a través de las redes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Variable Incremento de la pobreza Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 8		DIMENSIÓN	Social
VARIABLE CLAVE	INCREMENTO DE LA POBREZA	CLASIFICACIÓN	AMENAZA

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
 <p>En 2019, la pobreza multidimensional en el país fue 17,5%, 1,6 puntos porcentuales menos que en 2018 (19,1%). (DANE, 2019)</p> <p>En ese sentido, un informe del CEDE de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes plantea que el actual panorama de crisis “tendría un efecto especialmente importante en las clases medias vulnerables. Una buena parte de los hogares con ingresos cercanos, pero superiores a la línea de vulnerabilidad (por cerca de \$400.000 mensuales) caería en situación de pobreza monetaria”. (PORTAFOLIO, 2020)</p> <p>Así, bajo estas condiciones, señala el estudio, la pobreza en Colombia tendría un aumento cercano a los 15 puntos porcentuales, lo cual, en pocas palabras, significa tener a 7,3 millones de personas que ingresan a esa condición y, también, una caída de ingresos mensuales que ronda los \$4,8 billones. (PORTAFOLIO, 2020)</p> <p>Sin embargo, los pronósticos que entrega la Cepal para Colombia advierten que en un escenario extremo la tasa de pobreza para 2020 en Colombia llegaría a niveles del 32,5% (para 2018, dato más reciente, esta fue del 27%). (PORTAFOLIO, 2020)</p> <p>Asimismo, estima Fedesarrollo, en un escenario intermedio (caída del PIB de 5%) la tasa de pobreza alcanzaría el 31,9% y 2’300.000 personas ingresarían a esa condición. Pero en el peor de los casos, la tasa aumentaría al 33,6% y 3,1 millones de</p>	<p>El incremento de la pobreza disminuye el capital disponible que tienen las personas que son clientes potenciales en este sector. El aumento del valor de los gastos en las necesidades básicas afecta este sector directamente, ya que las personas sólo tendrán ingresos básicos para suplir necesidades básicas, como pagar las cuentas y el mercado, generando un impacto negativo que lleve a la pérdida de posibles clientes que demanden los productos y servicios del sector panadero.</p> <p>El aislamiento saca del mercado laboral a los más vulnerables, a quienes tienen que hacer contacto presencial como vendedores ambulantes, meseros, odontólogos y peluqueros, entre otros. (PORTAFOLIO, 2020) Una de las consecuencias de que esto suceda es la disminución de ingresos en las personas que genera a su vez una</p>	<p>La reducción de ingresos de la población colombiana, ocasiona una disminución en las ventas para la organización, al disminuir la demanda de los productos y servicios de la empresa, lo que dificultará el crecimiento, posicionamiento y competitividad de la misma en el mercado, y a su vez, la consecuencia será más desempleo en el país, pues al no generar ventas, la empresa no podrá conservar a sus empleados y no podrá invertir en el crecimiento de la misma.</p>

personas pasarían a ser pobres (PORTAFOLIO, 2020)	disminución en las ventas de las empresas que conforman este sector.
---	--

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.3. Dimensión Tecnológica

La sociedad del conocimiento a la que estamos ingresando constituye un reto para las organizaciones de nuestro país. Convertir los recursos tradicionales en recursos que se fusionen con las nuevas tecnologías de información, con sistemas de comunicación, permitiendo ofrecer servicios y productos innovadores, corresponden hoy una de las preocupaciones organizacionales más influyentes; en consecuencia el entorno tecnológico cuenta con múltiples maneras de ser abordado, tantos temas como necesidades, organizaciones y solicitud de clientes. (BETANCOURT GUERRERO B. B., 2011)

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son:

- Altos costos de nueva tecnología de punta
- Avances tecnológicos
- Atraso tecnológico en relación con otros países
- Uso de redes sociales

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Comercio electrónico
- Avances tecnológicos
- Altos costos de nueva tecnología de punta

Tabla 21 Variable Comercio electrónico Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 9		DIMENSIÓN	Tecnológica
VARIABLE CLAVE	COMERCIO ELECTRONICO	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Con el objetivo de continuar construyendo mecanismos de apoyo para que los empresarios del país tengan mayores oportunidades de desarrollo y puedan potenciar sus negocios con el uso de tecnologías encaminadas al fortalecimiento del comercio electrónico, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones firmó dos Acuerdos de Voluntades con la Cámara de Comercio Electrónico (CCCE) y la Cámara de Comercio Colombiana (AMCHAM), respectivamente.</p> <p>Con estos acuerdos se inicia un trabajo conjunto para desarrollar estrategias que contribuyan a los procesos de transformación digital de las empresas colombianas, fortalecer el comercio electrónico como una herramienta para dinamizar las cadenas globales de valor y buscar mayores eficiencias del comercio de bienes y la prestación de servicios en el ámbito de la economía digital.</p> <p>“Estamos conectados con los retos de nuestros empresarios y trabajamos para apoyarlos en su crecimiento y en superar la actual coyuntura. Por eso, nos unimos a estas dos grandes entidades, que se convertirán en nuestros socios para fortalecer el proceso de transformación digital de las empresas, y lograr así mejores ventas, mayor generación de empleo y más productividad”, explicó la ministra TIC, Karen Abudinen.</p> <p>Fundar y mantener una empresa dedicada a la venta por canales digitales no es sencillo. Puede resultar una actividad altamente competitiva, y a</p>	<p>Su relación con el sector es que potencializa el mercado, permite conocer mejor al cliente y así implementar estrategias para satisfacer a los clientes y ofrecer productos de su agrado.</p> <p>Con esto se genera mayor ventaja competitiva, creciendo el sector y también la economía del país.</p>	<p>Impacta a la organización positivamente puesto que la pastelería hace uso del comercio electrónico o también conocido como E - Commerce lo cual hace que la empresa se dé mejor a conocer, permitiendo que los clientes puedan ver los productos en línea, conociendo los precios, optimizando tiempos y realizando las compras y pagos.</p> <p>El uso de este aumenta el nivel de clientes lo cual potencializa el mercado y la empresa a la vez.</p> <p>Tendrá también acceso a información de los clientes, permitiendo así ofrecer productos que satisfagan sus necesidades y siendo más competitivo en el mercado.</p>

<p>veces en la que se encuentran muchas incertidumbres. Por suerte, en Colombia existe la Ley de comercio electrónico, encargada de regular y aclarar este tipo de comercio.</p> <p>Para beneficio de las pymes que se están embarcando en el e-commerce, vale la pena mirar desde tres marcos (Marco regulatorio, constitucional y legal) la ley de comercio electrónico en Colombia, como lo propone el Observatorio de eCommerce de Colombia.</p>		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Variable Avances tecnológicos Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 10		DIMENSIÓN	Tecnológica
VARIABLE CLAVE	AVANCES TECNOLÓGICOS	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>La transformación digital al servicio de las empresas colombianas, es un proceso que fomenta el crecimiento de todos los sectores mediante el uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>Hoy por hoy, el mundo es testigo de grandes desarrollos tecnológicos que están cambiando la manera de hacer empresa. Ya no se trata simplemente de adquirir tecnología de punta o de instalar distintos softwares; la transformación digital empresarial va mucho más allá.</p> <p>De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las</p>		<p>Se relaciona con el sector puesto que todos estos avances tecnológicos mejoran radicalmente el desempeño de las empresas, aumentando el mercado y el nivel de clientes.</p>	<p>El impacto que se genera en la empresa es positivo puesto que los avances tecnológicos que utilice la empresa le van a permitir de acuerdo con El Tiempo “estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.”</p>

<p>Comunicaciones (MinTIC) e iNNpulsa Colombia, la transformación digital está relacionada con el uso y la apropiación de tecnologías de la información que, combinadas con la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional, mejoran o cambian radicalmente el desempeño y el modelo de negocio de las empresas.</p> <p>Cualquier empresa en el país, ya sea grande, mediana o pequeña, puede hacer de la transformación digital un eje transversal en todas sus áreas. Su impacto se traducirá en beneficios como la ampliación del mercado, lo que generará un aumento en el número de clientes y en las ventas; la optimización de procesos y recursos, que facilitan el manejo eficiente de los activos de las compañías; el acceso a información sobre los nuevos hábitos de los clientes, fundamental para identificar sus necesidades y establecer estrategias que permitan satisfacerlas; la mejora en la toma de decisiones; y el fomento de la innovación al promover, de manera constante, una actitud y una cultura de cambio. (MinTIC,2019)</p>	<p>Adicional a esto, los avances tecnológicos, permiten que la empresa se transforme en una organización más efectiva y versátil, lo que le traerá grandes beneficios, pues en un mercado cada vez más globalizado, las empresas deben utilizar sus recursos de manera eficiente y reaccionar de manera rápida para responder a las demandas de los consumidores.</p> <p>Si la organización aplica los avances tecnológicos, podrá contar con sistemas innovadores que se adapte a sus necesidades.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Variable Altos costos de nueva tecnología de punta Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 11</i>		<i>DIMENSIÓN</i>	<i>Tecnológica</i>
VARIABLE CLAVE	ALTOS COSTOS DE NUEVA TECNOLOGÍA DE PUNTA	CLASIFICACIÓN	AMENAZA

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
---------------------------	------------------------	----------------------------



(LA REPÚBLICA, 2015)

De acuerdo con los datos del documento, menos de 10% de las firmas encuestadas estaban utilizando tecnología reciente (con menos de cinco años de existencia) y tan solo 1% de ellas estaba usando tecnología de punta (con menos de un año de existencia).

“Un elemento esencial para la competitividad de las empresas es el uso de tecnología apropiada”, indica el estudio, que agrega que “tanto en empresas nacientes/nuevas como en establecidas, la proporción de empresas con tecnologías recientes en el mercado (menor de un año) es muy baja y con una tendencia decreciente”. (LA REPÚBLICA, 2015)

El otro reto que tiene el país es que la apropiación de las nuevas tecnologías llegue a las medianas y pequeñas empresas. Paola Restrepo, presidenta de la Federación Colombiana de la Industria de Software y TI (Fedesoft), dice que “aún falta una apropiación masiva de la

Se relaciona directamente con el sector puesto que la incorporación de nuevas tecnologías de punta se constituirá como una alternativa para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector pastelero, beneficiando su proceso de producción y la atención a sus clientes, pero el acceso a estas tecnologías es complejo debido a sus altos costos, por lo cual en Colombia, no existe una tendencia a adquirir este tipo de tecnologías dentro de las empresas.

El impacto que se genera en la empresa es negativo puesto que los costos altos para acceder a tecnologías de punta impiden que las empresas puedan mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional, y que de igual forma le surja una barrera, que le permita ser una organización innovadora y eficaz, a la hora de responder a las demandas de sus clientes potenciales, teniendo en cuenta que dichos clientes cada vez son más exigentes en cuanto a productos y servicios.

El alto costo en tecnologías de punta, impide el incremento en la productividad de la organización, la eficiencia y las perspectivas de crecimiento que se tienen.

industria, especialmente en las mipymes” y que la dificultad es porque “se ve la tecnología como una barrera, no como una oportunidad”. (EL TIEMPO, 2017)

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.4. Dimensión Demográfica

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2017)

Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población

Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio

Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población

Tasa de matrimonios, natalidad y de mortalidad

Estructura de edad, familia y vivienda, entre otras

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Patrones de comportamiento cultural
- Ubicación geográfica de Buga
- Aumento población desempleada

Tabla 24 Variable Patrones de comportamiento cultural Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 12</i>		<i>DIMENSIÓN</i>	<i>Demográfica</i>
VARIABLE CLAVE	PATRONES DE COMPORTAM	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD

	IDENTIFICACIÓN CULTURAL		
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN	
<p>De acuerdo con La Unesco, “la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad, patrimonio común que debe valorarse y preservarse en provecho de todos, pues crea un mundo rico y variado, que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones.”</p> <p>Lo significativo de la cultura colombiana radica precisamente en su diversidad, “Afrocolombianos, raizales, palenqueros, gitanos, pueblos indígenas, comunidades campesinas, mestizos, y comunidades originadas en migraciones externas enriquecen el mosaico cultural del país.”</p> <p>De acuerdo con el censo del año 2005, “viven en el territorio nacional 84 pueblos indígenas distribuidos en 704 territorios colectivos conocidos como resguardos; existe una población afrodescendiente con una participación superior al 10% de la población nacional y hay más de 150 territorios colectivos de comunidades negras tradicionales en la región del Pacífico; Igualmente coexisten comunidades gitanas, más de 60 lenguas nativas e innumerables comunidades locales de población campesina.”</p> <p>La cultura del Valle del Cauca es el resultado de una larga historia, muchos cambios y una especial mezcla entre las razas y costumbres de los indígenas prehispánicos, los esclavos africanos, los</p>	<p>Se relaciona directamente con el sector puesto que la diversidad cultural en Colombia permite que el sector actúe ampliamente, brindando un portafolio de productos variados que satisfaga la diversidad de gustos y necesidades existentes en la población de acuerdo con su cultura.</p> <p>Esta diversidad cultural permite que el emprendimiento dentro del sector pastelero sea rentable, puesto que el portafolio de productos puede ser amplio y para todos los gustos, lo que no limitaría a las pastelerías y reposterías a vender productos específicos.</p>	<p>El impacto que se genera en la empresa es positivo, ya que la diversidad cultural existente en Colombia, permite que la empresa tenga variedad en su portafolio de productos y pueda satisfacer la necesidad, no solo de una parte específica del mercado, sino en general, lo que le generaría mayores ingresos económicos.</p> <p>De acuerdo con las tradiciones, hábitos o costumbres tienen la tendencia de celebrar ocasiones especiales lo cual impacta positivamente pues en estos consumen productos de la pastelería.</p>	

<p>colonos españoles y los inmigrantes de otros departamentos de <i>Colombia</i>.</p> <p>Desde los tiempos de la colonia, se formó una identidad propia entre los habitantes del territorio, sin importar sus orígenes. El <i>Valle del Cauca</i> ha tomado costumbres propias de otros departamentos, traídas por los inmigrantes antioqueños, tolimenses y nariñenses que han compartido sus tradiciones hasta hacerlas parte de la gastronomía vallecaucana.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Variable Ubicación geográfica de Buga Análisis Matriz de Evaluación Integral

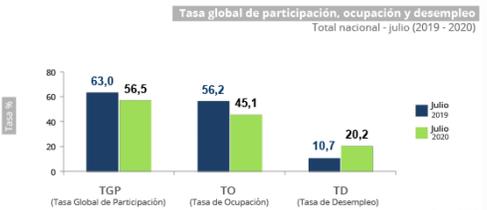
<i>Variable N° 13</i>		<i>DIMENSIÓN</i>	<i>Demográfica</i>
VARIABLE CLAVE	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE BUGA	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>El municipio de Buga limita por el norte con el municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la cordillera central hasta su desembocadura en el río Cauca; por el nordeste con el municipio de Tuluá, por el río Tuluá hasta el nacimiento en el páramo de Barragán en la cordillera central. Por el sur, con el perímetro rural de Guacarí, por el río sonso desde su nacimiento en la cordillera</p>		<p>Buga cuenta con un área de influencia socioeconómica de municipios vecinos, además se encuentra en un cruce de caminos, al estar en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país,</p>	<p>La pastelería Pasión Cake se encuentra en un barrio central de la ciudad en una de las calles más concurridas y conocidas del municipio, la “carrera 9”.</p> <p>Esta posición le da una ubicación estratégica privilegiada, que le permite tener un mayor</p>

<p>central hasta su desembocadura en el río Cauca. Por el oriente, con el departamento del Tolima, por la sierra alta de la cordillera central desde el nacimiento del río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del río Sonso; al sudeste, con el municipio de Ginebra; al occidente, con el perímetro rural del municipio de Yotoco, por el río Cauca desde la desembocadura del río Sonso hasta la quebrada de Presidente y por el Sur Oriente con el Municipio de Cerrito.</p> <p>La ciudad está asentada en las estribaciones de la cordillera central, sobre el margen derecho del río Guadalajara que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74 Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126 Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano.</p> <p>Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica, pues la coloca en un verdadero cruce de caminos, en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país. Todo esto le otorga una posición destacada entre las demás ciudades del departamento.</p> <p>(Cámara de Comercio de Buga, 2020)</p>	<p>lo anterior es positivo para el sector pues lo hace más atractivo para invertir y desarrollar negocios.</p>	<p>reconocimiento dentro de la ciudad, posicionando su marca como una pastelería que brinda servicios de repostería fina.</p> <p>Adicional a esto su ubicación, hace que sea de fácil acceso para todas las personas que viven en Buga, pues al estar en el centro de la ciudad, no importa en qué lugar de la ciudad vivan sus clientes, pueden llegar a la tienda sin ningún problema.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Variable Aumento de la población desempleada Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 14	DIMENSIÓN	Demográfica
----------------	-----------	-------------

VARIABLE CLAVE	AUMENTO DE LA POBLACIÓN DESEMPLEADA	CLASIFICACIÓN	AMENAZA												
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN												
 <p>Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional - julio (2019 - 2020)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Índice</th> <th>Julio 2019</th> <th>Julio 2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TGP (Tasa Global de Participación)</td> <td>63,0</td> <td>56,5</td> </tr> <tr> <td>TO (Tasa de Ocupación)</td> <td>56,2</td> <td>45,1</td> </tr> <tr> <td>TD (Tasa de Desempleo)</td> <td>10,7</td> <td>20,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: DANE</p> <p>Si sigue el deterioro del mercado laboral, el país podría entrar en un círculo vicioso de complejas implicaciones que podrían afectar el crecimiento económico. (DINERO, 2019)</p> <p>El desempleo en Colombia subió al 10,5 % en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018, informó este viernes el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). El organismo detalló que la cifra de población desocupada en 2019 ascendió a 2,6 millones de personas, un 8,7 % más (209.000 personas) respecto al año anterior. (PORTAFOLIO, 2020)</p> <p>Según Tomás Valbuena, economista de la Universidad del Rosario “El desempleo afecta la economía. Cuando ésta crece, se aumenta el producto y hay más ingresos que generan un mayor consumo para un efecto de segunda vuelta, donde se incrementa el producto para mantener el constante crecimiento de producción es necesario tener mayor tasa de empleabilidad”.</p> <p>La economía se ve afectada gravemente si las personas están desempleadas, la</p>		Índice	Julio 2019	Julio 2020	TGP (Tasa Global de Participación)	63,0	56,5	TO (Tasa de Ocupación)	56,2	45,1	TD (Tasa de Desempleo)	10,7	20,2	<p>Los grandes índices de desempleo tiene gran impacto tanto en las empresas como en los diferentes sectores económicos nacionales, donde estas altas tasas evidencian y tienen como consecuencia la baja en la productividad a nivel nacional, debido a que al tener gran cantidad de personas sin un empleo formal, establecido y regulado por las entidades control genera que las personas obtén por emplearse en una labor informal y sin ningún tipo de regulación donde la productividad de las empresas se ven comprometidas por que congestiona los servicios públicos sin contribuir a su financiación. También causa problemas de problema fiscal, la pésima distribución</p>	<p>Dentro de la empresa de la repostería se genera esta amenaza debido a que mucha gente que al no tener un empleo fijo y teniendo conocimientos culinarios o más exactamente de repostería y por lo cual van a crear una competencia desleal al instaurar en el mercado los productos que la empresa pasión cake puede brindar y por lo tanto acoplarse en la parte del mercado que le corresponde a la empresa. Esto se vería evidenciado en la reducción de los ingresos de la empresa y la cantidad de unidades que pudiera vender en el sector, en pocas palabras, podría afectar su productividad directamente.</p>
Índice	Julio 2019	Julio 2020													
TGP (Tasa Global de Participación)	63,0	56,5													
TO (Tasa de Ocupación)	56,2	45,1													
TD (Tasa de Desempleo)	10,7	20,2													

<p>demanda del producto baja y se ve afectada la oferta, lo que conlleva a un bajo nivel de producción, perjudicando el flujo de dinero en el país, el gobierno debe implementar medidas que puedan ayudar a mitigar el impacto del desempleo en la economía productiva del país. (UNIMINUTORADIO, 2019)</p>	<p>del ingreso y la baja cobertura de la seguridad social contributiva.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.5. Dimensión Política

Este entorno se encuentra en una estrecha relación con el entorno legal, su estudio le permite conocer a la organización qué políticas públicas vigentes le benefician o perjudican. (BETANCOURT GUERRERO B., 2013)

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son:

- Decretos
- Recursos propios Entes Territoriales
- Política tributaria

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero
- Reformas tributarias

*Tabla 27 Variable Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero
Análisis Matriz de Evaluación Integral*

Variable N° 15		Dimensión	Política
Variable Clave	FALTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FAVOREZCAN EL SECTOR PASTELERO	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Las políticas públicas son el reflejo de los ideales y anhelos de la sociedad, expresan los objetivos de bienestar colectivo y permiten entender hacia dónde se quiere orientar el desarrollo y cómo hacerlo, evidenciando lo que se pretende conseguir con la intervención pública y cómo se distribuyen las responsabilidades y recursos entre los actores sociales. (TORRES.; SANTANDER., 2013)

Actualmente se puede evidenciar la falta de políticas públicas que apoyen a este sector en cuanto al desarrollo de estrategias diseñadas para las microempresas, ya que la debilidad existente en este tipo de programas radica en los mecanismos que tiene para poder acceder fácilmente el empresario. El desconocimiento, la falta de capacidad operativa y todos los trámites y requisitos, suele convertirse en una barrera que disuade a un empresario de pretender acceder a estos programas.

Aunque este sector genera unos 400 mil empleos directos, no ha tenido una buena respuesta a las ayudas y créditos por parte del Gobierno nacional: "las empresas pequeñas, unidades familiares o emprendimientos, la tienen difícil hoy y no hemos recibido el apoyo que queremos. Muchos negocios y familias están afectados, aunque casi el 50% del sector está laborando a puerta cerrada. En barrios y comunidades se trabaja con más bajo nivel de impacto. Muchos panaderos se han acercado a las líneas de crédito sin respuestas positivas. Somos un gremio grande pero no somos interesantes para la banca en términos de volumen" dijo Morales, a nombre de su gremio Adepán. (SEMANA, 2020)

La falta de políticas públicas al sector panadero, crea una amenaza dentro del mercado de las panaderías y pastelerías, ya que crea barreras de acceso a los empresarios, para que estos puedan mejorar sus servicios y productos por falta de acceso a los programas de apoyo a las microempresas, y a su vez impide la capacitación de su capital humano lo que hace que el sector pierda su competitividad y la oportunidad de crear negocios rentables.

Impacta directamente a las organizaciones ya que debido al crecimiento y la alta demanda que ha tenido este sector durante los últimos años se ha visto la necesidad de implementar cursos o capacitaciones que apoyen las capacidades de los trabajadores de estas áreas, para que así puedan ir acordes con el desarrollo del mercado y la competitividad que cada día se hace más fuerte.

Las capacitaciones en los productos finales y la planificación del negocio hacen que la organización sea rentable, y pueda responder a la alta demanda que tiene este mercado.

Es un sector que está creciendo continuamente y donde los clientes o el consumidor siempre está exigiendo productos de muy buena calidad e innovadores ya que se están interesando en temas de formación. (CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, 2017) Por esta razón es necesario que la organización tenga un equipo de trabajo especializado.

En cuanto al apoyo que se brinda a las microempresas, se debe eliminar esas barreras, para poder que los empresarios tengan fácil acceso a los programas de apoyo y así puedan mejorar

<p>A su vez es urgente un proceso que asegure la competencia del talento humano. El tema de las competencias laborales es el pilar fundamental de la competitividad, pues el talento humano es el único factor con capacidad ilimitada para generar riqueza. El conocimiento es cimiento de desarrollos tecnológicos, de innovación, de productividad y competitividad. (MESA SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN Y REPOSTERÍA, 2006)</p> <p>Lo más importante es formarse. Esto trae nuevos conocimientos y con ellos, nuevas aplicaciones en los productos. Es necesario tener en cuenta que nuestros clientes se están capacitando para saber qué es un buen producto, entonces los panaderos deben estar preparados para estos clientes exigentes y conocedores del mercado. Por ello, es importante que se formen y aprendan nuevas tendencias que les sirva de innovación para sus negocios. (CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, 2017)</p>		<p>sus servicios y productos, con una calidad notable.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Variable Reformas tributarias Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 16</i>		<i>Dimensión</i>	<i>Política</i>
Variable Clave	REFORMAS TRIBUTARIAS	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

<p>En Colombia, al igual que en todos los países, existe un estatuto tributario que fija las normas para el cobro de los impuestos a los contribuyentes, ya sean personas naturales o empresas. Esta es la normatividad que se modifica en una reforma. (EL TIEMPO, 2019)</p> <p>El componente principal de la reforma de Duque es bajar el impuesto de renta a las empresas, del actual 33 % al 30 %, en forma progresiva, es decir, les va quitando un punto por año. Esto lo hace, porque estima que las empresas son las que generan empleo; por lo tanto, entre menor carga tenga, mayor serán las inversiones que puedan realizar para crecer y hacer crecer la economía, lo que de una vez ayuda a los ciudadanos, pues empresa que produce más contrata más empleados. (EL TIEMPO, 2019)</p> <p>De acuerdo a ciertos analistas, afirman que en dicha reforma los ganadores con la reforma serán las grandes empresas con amplios capitales de inversión y las de economía naranja. Mientras que la clase media será la gran perdedora. (LA OPINIÓN, 2020)</p> <p>Para el senador Iván Marulanda, la reforma tributaria perpetuaría la manera “inequitativa” de tributar en Colombia. “Los que más ganan no pagan lo que deberían”. (NOTICIAS CARACOL, 2019)</p>	<p>La reforma tributaria tiene fuertes implicaciones en las pequeñas y medianas empresas, y afecta directamente la salud financiera de la empresa.</p> <p>Los mayores niveles de endeudamiento que presenta Colombia debido a la pandemia evidentemente deberán ser pagados, prospectivamente, por todos los colombianos y eso requerirá de varias reformas tributarias en ese periodo. De hecho, el Ministerio de Hacienda mencionó recientemente que el cumplimiento de las metas de déficit de la regla fiscal en 2022 requerirá de una primera reforma fiscal, de manera que se recauden recursos adicionales por al menos 2% del PIB en el corto plazo (LA REPÚBLICA, 2020).</p>	<p>El impacto que enfrentan las organizaciones con la reforma tributaria es que, como consecuencia, las empresas invierten menos en ellas, debido a la falta de capacidad económica que tienen, lo que lleva a que puedan contratar menos personal y a su vez impide que estas se recuperen y así mismo puedan ser cada vez más competitivas en el mercado.</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.6. Dimensión Legal

Los factores jurídicos-legales comprenden una gran variedad de leyes, normas, regulaciones y requisitos de carácter civil, comercial, laboral y tributario,

promulgados por el Estado y debe de cumplirse. (BETANCOURT GUERRERO B., 2013)

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son:

- Leyes
- Decretos

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Registro INVIMA
- Decretos de bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19

Tabla 29 Variable Registro INVIMA Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 17</i>		<i>Dimensión</i>	<i>Legal</i>
Variable Clave	REGISTRO INVIMA	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Con la expedición de la Ley 100 de 1993 fue creado el "Sistema General de Seguridad Social en Salud" que cambió y reorganizó la prestación de los servicios de salud e integró la salud pública, el sistema de seguridad social y la provisión de servicios privados. La Junta Directiva del INVIMA adoptó a través del Acuerdo 02 la estructura interna de la Entidad, conformada por la Junta Directiva, la Dirección General y las oficinas de Control Interno, de Planeación e Informática y Jurídica, las Subdirecciones Administrativa, de Licencias y Registros, de Medicamentos, de Alimentos y de Insumos, con sus respectivas</p>		<p>Se relaciona con el sector puesto que el INVIMA y sus decretos son parte fundamental en el sector pastelero, se deben cumplir todas las normativas para así cumplir con las expectativas necesarias asegurando que los productos sean aptos para el consumo humano. Al cumplir con estos elementos se le puede proveer al cliente de un producto seguro y de alta calidad.</p> <p>De lo contrario, si las empresas del sector no</p>	<p>El registro INVIMA cumple un papel importante en la base de los productos de la empresa Pasión cake, donde se les controla y examina los medios sanitarios por los cuales se está ofreciendo el producto, como también se evidencia que es uno de los requisitos de los cuales se deben cumplir eficazmente si se quiere entrar al mercado, ya que el papel de ellos es poder asegurarse que las diferentes empresas que quieran introducir un producto en específico al mercado debe cumplir los las exigencias en términos de salubridad e higiene de los insumos. Si se cumple con los</p>

<p>divisiones y laboratorios. El Acuerdo estableció como Organismos de Asesoría y Coordinación del INVIMA a la Comisión Revisora, al Comité de Dirección, al Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y a la Comisión de Personal. Para cada dependencia fueron definidas las funciones y la planta de personal, de conformidad con la legislación vigente. Gracias al compromiso institucional, el INVIMA recibió en 2009 el reconocimiento de la Organización Panamericana de la Salud -OPS, como Autoridad Nacional Reguladora de Medicamentos en América Latina, y en 2010 certificación Icontec bajo la norma NTC GP 1000:2009 e ISO 9001:2008.</p>	<p>cumplen con estos requisitos y no se certifican con el INVIMA, no podrán entrar al mercado o si ya lo estaban deberán cerrar el local.</p>	<p>demás aspectos calificados por el registro INVIMA se cuenta con un sello de calidad que lo acredita como un producto sano, con buena elaboración y distribución para cada uno de los clientes, lo cual genera un impacto positivo desde la perspectiva de los clientes ya que ellos se sienten confiados de lo que están consumiendo y a la vez genera un estatus de la pastelería.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Variable Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo de COVID 19 Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 18</i>		<i>Dimensión</i>	<i>Legal</i>
Variable Clave	<p>DECRETO DE BIOSEGURIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS POR MOTIVO DEL COVID 19</p>	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

• **RESOLUCIÓN 666 DE 2020 (Abril 24)**

Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.

- Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social decretó la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional, con el fin de prevenir y controlar la propagación del COVID-19 en el territorio nacional y mitigar sus efectos.
- La Organización Internacional del Trabajo, mediante comunicado del 18 de marzo de 2020, instó a los Estados a adoptar medidas urgentes para i) proteger a los trabajadores y empleadores y sus familias de los riesgos para la salud generados por el coronavirus COVID-19; ii) proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo; iii) estimular la economía y el empleo, y iv) sostener los puestos trabajo y los ingresos, con el propósito respetar los derechos laborales, mitigar los impactos negativos y lograr una recuperación rápida y sostenida .

El coronavirus 2019 (COVID-19) es una enfermedad respiratoria causada por el virus SARS-CoV. Se ha propagado alrededor del mundo, generando un impacto en cada uno de ellos a nivel de mortalidad, morbilidad y en la capacidad de respuesta de los servicios de salud.

Orientar las medidas generales de bioseguridad en el marco de la pandemia por el nuevo coronavirus COVID-19, para adaptar a los diferentes sectores, con el fin de disminuir el riesgo de transmisión del virus de humano a humano durante el desarrollo de todas sus actividades. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2020)

El Ministerio de Salud y Protección Social han generado los lineamientos para orientar a la población frente a las medidas que se requieren para mitigar la transmisión del virus, las cuales deben adaptarse a las diferentes actividades y sectores, con el fin de continuar fortaleciendo la respuesta en la fase de mitigación del virus.

Se deben tomar las siguientes medidas:

- Lavado de manos
- Distanciamiento social
- Uso de tapabocas.

Adicional a estas medidas y teniendo en cuenta los mecanismos de diseminación del virus (gotas y contacto), se deben fortalecer los procesos de limpieza y desinfección de elementos e insumos de uso habitual, superficies, equipos de uso frecuente. El manejo de residuos producto de la actividad o sector, adecuado uso de Elementos de Protección Personal-EPP y optimizar la ventilación del lugar y el cumplimiento de condiciones higiénicas sanitarias. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2020)

<p>Así mismo pueden afectar todos los aspectos de la vida diaria y las actividades económicas y sociales, incluyendo los viajes, el comercio, el turismo. Los suministros de alimentos, la cultura y los mercados financieros, entre otros. Para reducir el impacto de las condiciones del brote de COVID-19 en las actividades económicas y sectores del país, población trabajadora, usuarios, consumidores y población en general, es importante que todos los empleadores realicen la planeación, alistamiento e incorporación de medidas de prevención para la mitigación y respuesta a situaciones de riesgo frente COVID-19.</p>		
---	--	--

(FUNCIÓN PÚBLICA, 2020)

Fuente: Elaboración propia

10.2.2.7. Dimensión Ecológica

Se analiza este entorno con el fin de describir las características físicas y ecológicas en donde se desarrolla la organización, también para identificar los recursos medioambientales que pueden servir para el desarrollo de la actividad. (BETANCOURT GUERRERO B., 2013)

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información de este entorno son: (CHIAVENATO & SAPIRO, 2017)

Escasez de las materias primas

Costo de energía

Catástrofes naturales

Sostenibilidad

Las variables que se identificaron para el estudio en esta dimensión son:

- Uso de empaques amigables con el medio ambiente
- Contaminación ambiental por manejo de productos

Tabla 31 Variable Uso de empaques amigables con el medio ambiente Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 19		Dimensión	Ecológica
Variable Clave	USO DE EMPAQUES AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Las nuevas tendencias del consumidor están empujando a las empresas a realizar cambios en sus productos y procesos. Una de las tendencias con mayor influencia es el crecimiento de la conciencia ambiental de los consumidores, la cual genera una serie de expectativas y exigencias hacia las marcas, demandando productos y procesos que no impacten negativamente al medio ambiente. Como respuesta a estas exigencias, algunas empresas han modificado sus procesos haciéndolos más amigables al medio ambiente y aplicando el marketing verde en toda la cadena de valor.</p> <p>Actualmente, existe una gran preocupación de parte de los consumidores por llevar una vida más saludable, las personas están más interesadas en tener una dieta basada en alimentos naturales, también existe una gran tendencia hacia el ejercicio al aire libre y prácticas de relajación para aliviar el estrés. Las nuevas generaciones están más conscientes de sí mismas y de su entorno, preocupándose mucho más por el cuidado</p>		<p>De esta necesidad surgen los empaques biodegradables como una respuesta a estas demandas del consumidor. Con un claro poder diferenciador que es la no contaminación, los empaques biodegradables se están convirtiendo en una ventaja competitiva para algunas empresas.</p> <p>Aunque la mayoría de los consumidores consideran al empaque como un gran influenciador en la decisión de compra, muchos todavía no valoran el hecho de ser biodegradable, y colocan al precio con mayor poder de decisión. Dependerá del esfuerzo que</p>	<p>Dentro de estos procesos el empaquetado o envasado es muy importante, ya que además de cumplir la función de proteger al producto de cualquier daño y prolongar su vida útil, deberá no contaminar al medio ambiente.</p> <p>Desde la perspectiva del marketing verde, el empaque no solo cumple la función de proteger el producto, posicionar la marca y hacerla atractiva para el consumidor. El empaque se convierte en una fase más de la estrategia, ya que debe de contribuir a la sustentabilidad del ambiente contribuyendo a que el posicionamiento de la marca sea coherente para el consumidor.</p> <p>(CONTRERAS; ARIZA; BONILLA; CRUZ, 2019)</p>

del medio ambiente, por la contaminación ambiental y por eliminar prácticas que vayan en contra de la sustentabilidad ambiental.

Como respuesta a este creciente aumento de la conciencia mundial frente al deterioro del planeta, surge el Green marketing o marketing verde, al que se considera una de las mayores tendencias en los negocios modernos, razón por la cual el estudio y el desarrollo de investigaciones que vayan en esta dirección son importantes tanto para las empresas como para la sostenibilidad del planeta.

(CONTRERAS; ARIZA; BONILLA; CRUZ, 2019)

hagan las empresas en generar una mayor comunicación hacia el cliente para incrementar la imagen de marca y para crear una mayor conciencia ambiental que genere un consumo sustentable en la población.

Con estas nuevas características del consumidor actual, las empresas han cambiado sus estrategias y han adoptado muchas prácticas orientadas al mercadeo Verde, enfocados en mejorar toda la cadena de valor, desde el esfuerzo que hace la empresa para producir y empacar productos que respondan a las preocupaciones ecológicas de los consumidores, hasta la comercialización de dichos productos creados para combatir los efectos negativos en el ambiente.

(CONTRERAS; ARIZA; BONILLA; CRUZ, 2019)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 Variable Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos Análisis Matriz de Evaluación Integral

Variable N° 20		Dimensión	Ecológica
Variable Clave	CONTAMINACIÓN AMBIENTAL POR USO DE DESECHOS SÓLIDOS	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>La elevada generación de residuos sólidos, comúnmente conocidos como basura y su manejo inadecuado son uno de los grandes problemas ambientales y de salud, los cuales se han acentuado en los últimos años debido al aumento de la población y a los patrones de producción y consumo. La basura no solo genera una desagradable imagen en los campos y las ciudades, sino que contamina el suelo, el agua, el aire y para su confinamiento ocupa grandes espacios por lo que se ha convertido en un problema social y de salud pública. (UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA)</p> <p>Actualmente, en Colombia se generan aproximadamente 11,6 millones de toneladas de residuos sólidos al año. Además, las autoridades estiman que, si el consumo de los colombianos se mantiene al ritmo vigente, la generación de residuos aumentará 20% en los próximos 10 años. Gran parte de estos residuos son artículos de un solo uso como</p>		<p>Pasar a una gestión sostenible de los desechos exige esfuerzos duraderos y entraña un costo significativo. Según What a Waste 2.0, (i) la gestión de los desechos puede ser la partida presupuestaria más importante para muchos Gobiernos locales. En los países de ingreso bajo en general dicha gestión constituye el 20 % de los presupuestos municipales. (BANCO MUNDIAL, 2018)</p> <p>Para el sector pastelero darle un adecuado manejo a los desechos sólidos que se generan durante el proceso de las actividades que generan el producto final incurre en un costo elevado, que puede generar un incremento en los gastos que dificulte incrementar la competitividad del sector, debido al incremento en los precios de sus productos que puede generar al</p>	<p>Las investigaciones indican que invertir en la gestión sostenible de los residuos sí tiene sentido desde el punto de vista económico. Los desechos no recogidos y mal eliminados tienen un impacto significativo en la salud y el medio ambiente. El costo de abordar este impacto es muy superior al costo de desarrollar y poner en funcionamiento sistemas sencillos y adecuados de gestión de los desechos. (BANCO MUNDIAL, 2018)</p> <p>Para darle una solución adecuada a los desechos sólidos que generan contaminación en el medio, se hace necesario generar y financiar soluciones eficaces que puedan dar lugar a mejoras en aspectos ambientales, sociales y económicos.</p> <p>Para la organización una inversión de esta índole,</p>

plásticos, pitillos, botellas y bolsas. (LA REPÚBLICA, 2019)

El mal manejo de residuos sólidos es lo que ha llevado a que en los océanos del mundo se estén formando islas de desperdicios y que 22% de los 158 rellenos sanitarios que hay en el país estén sobresaturados, hayan llegado al final de su vida útil o tengan un par de años de servicio. (LA REPÚBLICA, 2019)

La gestión de los desechos sólidos es un problema universal que atañe a todo habitante del planeta. Y con más del 90 % de los desechos que se vierten o queman a cielo abierto (i) en los países de ingreso bajo, son los pobres y los más vulnerables quienes se ven más afectados. (BANCO MUNDIAL, 2018)

“La gestión inadecuada de los desechos está produciendo la contaminación de los océanos del mundo, obstruyendo los drenajes y causando inundaciones, transmitiendo enfermedades, aumentando las afecciones respiratorias por causa de la quema, perjudicando a los animales que consumen desperdicios, y afectando el desarrollo económico, por ejemplo, al perjudicar el turismo”, afirmó Sameh Wahba, director de Desarrollo Urbano y Territorial, Gestión de Riesgos de Desastres, y Resiliencia del Banco Mundial. (BANCO MUNDIAL, 2018)

En 2016, el 5% de las emisiones mundiales provenían de la gestión

implementar un proyecto que permita reducir los desechos y generar un desarrollo sostenible.

Teniendo en cuenta el costo abrumador de los sistemas de gestión de los residuos sólidos, su financiamiento suele ser un desafío importante. Las inversiones del Banco Mundial se han multiplicado para ayudar a los países a satisfacer esa demanda. (BANCO MUNDIAL, 2018)

El manejo adecuado de residuos es el conjunto de operaciones que mejoran la efectividad financiera y la adecuación social y ambiental del almacenamiento, barrido y limpieza de áreas públicas, recolección, transferencia, transporte, tratamiento, disposición final u otra operación necesaria además de contribuir para minimizar las cantidades de residuos generados a nivel domiciliario, agrícola, comercial, industrial y de las instituciones públicas. (UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, 2016)

además de generar un incremento en los gastos, lleva a ocasionar un aumento en el precio de los productos que venden, lo que dificulta la venta y consumo de los mismos por parte de los clientes potenciales.

de los desechos sólidos, sin incluir el transporte. (BANCO MUNDIAL, 2018)

“La gestión de los desechos sólidos atañe a todos. Garantizar una gestión eficaz y adecuada de los residuos sólidos es crucial para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, manifestó Ede Ijjasz-Vasquez, director superior de Prácticas Mundiales de Desarrollo Social, Urbano y Rural, y Resiliencia del Banco Mundial. “Sin gestión de los desechos, su vertido o quema perjudica la salud humana, daña el medio ambiente, afecta el clima, y dificulta el desarrollo económico en países tanto pobres como ricos por igual”. (BANCO MUNDIAL, 2018)

Si bien este es un tema del que la gente tiene conciencia, la generación de desechos está aumentando a un ritmo alarmante. Los países están desarrollándose rápidamente sin haber establecido sistemas adecuados para gestionar la distinta composición de desechos que producen los ciudadanos. Las ciudades, donde habita más de la mitad de los seres humanos y en las que se genera más del 80 % del producto interno bruto (PIB) del mundo, están en una posición de vanguardia en lo que respecta a hacer frente al desafío de los desechos a nivel mundial. (BANCO MUNDIAL, 2018)

En el informe de 2018, que es una actualización de una edición anterior, se proyecta que la rápida urbanización, el crecimiento de la

población y el desarrollo económico harán que la cantidad de desechos a nivel mundial aumente 70 % en los próximos 30 años y llegue a un volumen asombroso de 3400 millones de toneladas de desechos generados anualmente. (BANCO MUNDIAL, 2018)

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A través de la herramienta MEFE se realiza un diagnóstico que permite ejecutar un estudio de campo, en acompañamiento de la información aportada por los dueños de la empresa, donde se identifican y evalúan los diferentes factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa, a partir de esta herramienta se facilita la formulación de estrategias que permiten aprovechar las fortalezas y confortar las debilidades.

Tabla 33 Factores de análisis y calificación asociada

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
1. Disminución del IPC	4
2. Política de impulso para las MIPYMES	4
3. Patrón de Consumo y Gasto	4
4. Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor	3
5. Amplio uso de las redes sociales en la población	4
6. Comercio Electrónico	4
7. Avances tecnológicos	3
8. Patrones de comportamiento cultural	3
9. Ubicación geográfica de Buga	4
10. Registro Invima	3
11. Uso de empaques amigables con el medio ambiente	3
AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1. Disminución del PIB	1
2. Aumento del IVA	1
3. Incremento de la pobreza	1
4. Altos costos de nueva tecnología de punta	2
5. Aumento de la población desempleada	1
6. Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero	1

7. Reformas tributarias	1
8. Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19	2
9. Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PESO%	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Disminución del IPC	0,07	4	0,28
2. Política de impulso para las MIPYMES	0,06	4	0,24
3. Patrón de Consumo y Gasto	0,05	4	0,2
4. Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor	0,06	3	0,18
5. Amplio uso de las redes sociales en la población	0,06	4	0,24
6. Comercio Electrónico	0,07	4	0,28
7. Avances tecnológicos	0,04	3	0,12
8. Patrones de comportamiento cultural	0,04	3	0,12
9. Ubicación geográfica de Buga	0,04	4	0,16
10. Registro Invima	0,06	3	0,18
11. Uso de empaques amigables con el medio ambiente	0,03	3	0,09
	0,58	Subtotal	2,09
AMENAZAS		CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Disminución del PIB	0,07	1	0,07
2. Aumento del IVA	0,06	1	0,06
3. Incremento de la pobreza	0,04	1	0,04
4. Altos costos de nueva tecnología de punta	0,04	2	0,08
5. Aumento de la población desempleada	0,04	1	0,04
6. Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero	0,06	1	0,06
7. Reformas tributarias	0,06	1	0,06
8. Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19	0,03	2	0,08
9. Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos	0,02	2	0,04
	0,42	Subtotal	0,59
Total	1		2,68

Fuente: Elaboración propia

10.2.3.1. Análisis e interpretación de la MEFE

A través de la aplicación de la herramienta MEFE en la pastelería Pasión Cake se obtuvo una diferencia de 1,5 entre oportunidades y amenazas, siendo la variable de oportunidad la que cuenta con un mayor puntaje (2,09), a diferencia de la variable de amenaza con (0,59), para finalmente dar un total de 2,68.

Se refleja que la mayor contribución al porcentaje total es generada por las oportunidades, las cuales impactan a la organización si esta decide aplicarlas. Es necesario recalcar que el peso dado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor y la influencia que genera para alcanzar el éxito en el sector.

Con relación a lo anterior, la pastelería Pasión Cake tiene a su favor la aplicación en comercio electrónico, dicha aplicación le permite lograr un impacto en sus clientes, logrando ofrecer sus productos y servicios bajo esta modalidad, lo que a su vez garantiza un incremento en sus ventas.

A su vez la variable del IPC, aunque causa susceptibilidad al cambio en la empresa, por ser una variable dinámica en el sector, es una oportunidad que genera un gran impacto, puesto que la disminución en el IPC garantiza a los clientes del sector que los productos se van a mantener en el mismo precio, lo que garantiza una estabilidad económica para el sector.

De igual forma las políticas de impulso para las MIPYMES y la existencia de programas de apoyo financiero, son oportunidades que permiten garantizar e incrementar el desarrollo de la economía en el sector.

Una oportunidad que actualmente es aplicada por la organización y en el sector en general es el amplio uso de las redes sociales en la población, ya que a través de estos medios se pueden generar estrategias de marketing que ayuden a posicionar productos y servicios, lo que se verá reflejado en las ventas y el reconocimiento tanto de la organización en el sector, como del sector en general.

Por otro lado, desde la variable de Amenazas, los factores que influyen en el éxito del sector, se encuentra el PIB, IVA, Reformas Tributarias y Políticas públicas que favorezcan el sector pastelero, estas amenazas provenientes de dimensiones políticas y económicas son muy dinámicas, y causan un impacto alto en el sector, ya que de ellas se determina el desempeño de la organización y el desarrollo económico depende netamente de la variación de dichos factores.

Finalmente se puede concluir que el entorno externo es favorable para la marca, debido al mínimo impacto que generan las amenazas del sector a la empresa, y que a su vez tiene mayores oportunidades que le permitan influir positivamente para alcanzar el éxito en el sector.

10.2.4. Perfil de las Oportunidades y Amenazas (POAM)

El desarrollo del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), permite la identificación y la valoración de las amenazas y oportunidades potenciales que existan en la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia se determina si el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, y el grado de impacto que genera, el desarrollo de este perfil se hace en compañía de los dueños de la empresa, de acuerdo a la información aportada por ellos durante su experiencia en el sector. El análisis y la elaboración presentan la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve.

Tabla 35 Diagnóstico POAM

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM - PASTELERÍA PASIÓN CAKE									
FACTORES									
ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Disminución del IPC	X						X		
Políticas de impulso para las mipymes	X						X		
Patrón de consumo y gasto		X					X		
Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor	X						X		
Disminución del PIB				X			X		
Aumento del IVA					X			X	
SOCIAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Amplio uso de las redes sociales en la población		X					X		
Incremento de la pobreza					X		X		
TECNOLÓGICA	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Comercio electrónico	X						X		
Avances tecnológicos		X					X		
Altos costos de nueva tecnología de punta					X				X
DEMOGRÁFICA	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Patrones de comportamiento cultural		X						X	
Ubicación geográfica de Buga		X						X	
Aumento población desempleada					X		X		
POLÍTICA	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Falta de Políticas públicas que favorezcan el sector pastelero				X			X		
Reformas tributarias				X			X		
LEGAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA				IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Registro INVIMA	X						X		
Decretos de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19						X		X	
OPORTUNIDADES			Alta				5		
			Media				5		
			Baja				0		
AMENAZAS			Alta				3		
			Media				4		
			Baja				1		

Fuente: Elaboración propia

10.2.4.1. Análisis e interpretación del POAM

Por medio del análisis de la POAM la Pastelería Pasión Cake, se encuentra con una mayor cantidad de oportunidades sobre amenazas relacionadas con el ámbito o el entorno, se refleja que las oportunidades obtuvieron una calificación de 10/18, por otro lado, las amenazas obtuvieron una calificación de 8/18.

A partir de aquí, se observa un panorama positivo para la empresa, puesto que dichos resultados, permitirá que la empresa pueda desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de sus objetivos de una manera fácil y eliminar barreras que dificulten el alcance de estos.

Se puede contemplar a partir del comportamiento de la variable Oportunidades en su estimación Alta-Media-Baja, una equivalencia en los puntajes Alta (5) Media (5), es necesario resaltar, que los efectos positivos solo se verán reflejados en la organización si esta decide trabajar autónomamente por sus objetivos organizacionales, desarrollando y cumpliendo las respectivas estrategias que permitan su alcance. En el caso de los factores de la dimensión económica que es la que más aporta a la variable Alta, aunque estos factores externos a la organización son dinámicos por su condición, depende de la organización alinearse con las políticas y restricciones económicas que se de en el gobierno para el sector pastelero, para así poder acceder a los beneficios que estos conlleven directa o indirectamente a la empresa Pasión Cake.

El comportamiento de la variable Amenazas en su valoración Alta-Media-Baja tuvo mayor puntaje en la Media (4), en comparación con la Alta (3) y Baja (1), lo que representa un ambiente favorable para la organización, varios de los factores son inestables para la empresa, ya que no dependen de la empresa como tal, sino de leyes o condiciones sociales y económicas, que cambian de acuerdo con otros factores o condiciones del país. Para lograr que las variables inestables no se conviertan en amenazas de alto impacto y las oportunidades que existen en el entorno no sean desaprovechadas por la empresa se hace necesario trabajar y desarrollar los factores que no son dinámicos y que a su vez generan una estabilidad en su comportamiento, para facilitar las actividades de la empresa.

10.2.5. Análisis Interno

Para el análisis interno se utiliza la técnica de recolección de información por medio de la aplicación del autodiagnóstico, el cual fue adaptado del formato de autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, año 2013. (Anexo 1).

El autodiagnóstico empresarial se realizó con la Administradora de la empresa María Camila Molina García, en la pastelería Pasión Cake, el 20 de octubre del año 2020.

10.2.5.1. Autodiagnóstico empresarial

Las preguntas fueron realizadas por áreas de gestión de la empresa, en total se indagaron 9 áreas que se listan en el siguiente gráfico.

Ilustración 1 Áreas de Gestión de la Pastelería Pasión Cake



Fuente: Elaboración propia

Para la tabulación en la matriz PCI se clasifica por pertinencia en la capacidad que corresponda.

Para el autodiagnóstico se tabularon 153 preguntas divididas en las diferentes áreas de la empresa; el puntaje total de cada área se obtuvo de promediar los resultados de los enunciados respectivos. Posteriormente con los resultados de cada área se

realizó un promedio dando un puntaje general. A continuación, se puede evidenciar el resultado general:

Tabla 36 Resultados Autodiagnóstico Empresarial Pastelería Pasión Cake

TABLA DE RESULTADOS AUTODIAGNOSTICO		
PASTELERÍA PASIÓN CAKE		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3,82
2	GESTIÓN COMERCIAL	3,59
3	GESTIÓN DE OPERACIONES	3,18
4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3,35
5	GESTIÓN HUMANA	3,59
6	GESTIÓN FINANCIERA	3,12
8	GESTIÓN DE LA CALIDAD	4,41
9	GESTIÓN LOGÍSTICA	3,53
10	EMPRESAS DE FAMILIA	1,88
	PUNTAJE TOTAL	3,39

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Resultado Autodiagnóstico Empresarial Pastelería Pasión Cake



Fuente: Elaboración propia

10.2.5.2. Análisis del autodiagnóstico

La organización obtuvo como puntaje total un 3,38 de 5 puntos posibles, siendo 4,41 el puntaje que más aporta al resultado que corresponde al área de gestión de calidad y siendo el área de empresa familiar la de menor puntuación con un resultado de 1,88.

- **Área Planeación Estratégica:** Este resultado muestra como la pastelería cuenta con una cultura de planeación bien estructurada, planea metas medibles y asigna responsables para evaluar el cumplimiento. Por otro lado, no ha realizado alianzas con empresas del sector y ha contratado servicios de capacitación y consultoría.
- **Gestión Comercial:** El área comercial se encuentra en un puntaje alto, sin embargo, hay puntos específicos que la empresa podría mejorar. Por ejemplo, definir mercado objetivo, definir plan de marketing para la gestión de mercado y ventas, tener un sistema de investigación para saber las necesidades de los clientes y así satisfacerlos y sean clientes más frecuentes.

- **Gestión de Operaciones:** Aunque no se encuentra en un punto óptimo, funciona correctamente y presenta resultados aceptables para la organización teniendo en cuenta la situación actual de la empresa.
- **Gestión Administrativa:** Este resultado muestra que hay muchos aspectos en que trabajar para que así la empresa funcione adecuadamente, pues por su transversalidad con todas las áreas se debe prestar mayor atención. Una débil administración puede generar incertidumbre en la organización y desgaste en la estructura interna y en el peor de los casos el cierre definitivo de la organización.
- **Gestión Humana:** La organización por sus características no cuenta con mucho personal actualmente. No cuenta con programas para capacitar al personal para que desarrollen mejor sus habilidades y así se desempeñen mejor, tampoco tiene definida una forma para medir el desempeño de cada puesto y la familia de los colaboradores no está involucrada ni relacionada con la empresa. Por otro lado, cuenta con procesos de selección al personal, lo capacitan y le brindan inducción, y trabajan bien en equipo.
- **Gestión Financiera:** El resultado en esta área es el segundo puntaje más bajo, por lo cual se debe dar mayor importancia para optimizar el funcionamiento de la organización. Se evidencia que no llevan un control en los presupuestos y en los inventarios. Adicional a esto, la empresa no cuenta con una política de cartera dificultándose así el cobro a sus clientes.
- **Gestión de Calidad:** Es el área con el resultado más alto en el autodiagnóstico, pues cumplen con las normas estipuladas, cumple con los parámetros definidos, se toman acciones correctivas, son muy pocos los aspectos en los que se debe mejorar para que la empresa sea más competitiva.
- **Gestión Logística:** Esta área cuenta con un puntaje aceptable, cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución y establece responsabilidades respecto a su personal. También planea las actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico, comprenden los flujos de materiales, dinero e información. Sin embargo, se debe trabajar en el mejoramiento y control, en especial en los inventarios, pues la empresa no cuenta con un inventario de codificación

de los productos ni con un sistema de inventarios claro y probado, lo realizan de manera empírica.

- **Empresa de Familia:** Esta área fue la que obtuvo el menor puntaje. Al ser una empresa familiar, es indispensable tener en cuenta y revisar esta área con mayor detenimiento y rigurosidad. Son muchos los aspectos en los que se debe mejorar.

10.2.5.3. Identificación de fortalezas y debilidades

Teniendo en cuenta los resultados del autodiagnóstico empresarial, se realiza la identificación de fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- **La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento:** Cada tarea tiene asignada un responsable con tiempos de entrega estipulados, posterior a esto, se verifica y se mide su cumplimiento.
- **Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones:** Están constantemente atentos de lo que sucede en el entorno, se encuentran al tanto de las tendencias para así poder ofrecer productos que se adapten a las necesidades atrayendo también nuevos clientes. A su vez, están en busca constante de proveedores que les puedan brindar buenos productos a excelentes precios. Por otro lado, a través de las redes sociales estudian la competencia con el fin de crear estrategias y así permanecer en el mercado y ser altamente competitivos. Cabe aclarar que estos análisis no se realizan por medio de herramientas como la de Porter de las 5 fuerzas, sino que se realizan de manera informal.
- **Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado:** Por medio de observación y supuestos, se compara con otras empresas del sector, formulando estrategias mejorando así sus prácticas en el mercado.
- **La empresa conoce en detalle el mercado en que compete:** Las personas que trabajan en la pastelería son especializadas y capacitadas y están informadas de todo lo relacionado con el mercado en el que laboran.

- **La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen):** Por medio de las redes sociales acceden a la información de sus competidores.
- **La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros):** Para la asignación de recursos en promociones y material publicitario la empresa realiza presupuestos mensuales, dejando por escrito el destino de cada recurso.
- **La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento:** La empresa se encuentra registrada en la Cámara de Comercio y constantemente implementa estrategias para su posicionamiento, entre estas se encuentra el lanzamiento de nuevos productos, manejar productos con todos los estándares de calidad y buen servicio.
- **La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo:** La innovación es un factor importante para la pastelería, esta busca incorporarla en los diferentes procesos como lo es en el diseño y técnicas de los productos y diferentes formas de realizar la publicidad logrando que sea más atractiva para los clientes.
- **La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos:** El personal que ingresa a la empresa es capacitado 3 días, se le explican todas sus funciones y todas las responsabilidades que tendrá a cargo en su puesto de trabajo. No hay diferencia alguna si es antiguo o nuevo en la empresa, todos pasan por el mismo proceso.
- **La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal:** Cada persona tiene tareas y responsabilidades a su cargo. Se tiene una persona encargada para las compras, otra para el transporte y distribución.
- **Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica:** La empresa y los trabajadores cuentan con todos los permisos para manejo de alimentos y todas las normas que le aplican al sector pastelero en cuanto a lo nacional. Al ser una pequeña empresa aun no cumple con normas internacionales.
- **El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones:** El cliente es un pilar fundamental en la empresa, por lo tanto, la empresa está en constantes labores para conocer las necesidades de los clientes con el fin

de mejorar el servicio. Se cuenta con servicio personalizado, en el cual el cliente dice que es lo que quiere y se le presentan opciones que satisfagan su necesidad.

- **La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado:** La empresa da a conocer que está certificada en calidad y que cuenta con todos los estándares para brindar un buen producto y servicio, ofreciendo confiabilidad en los clientes, permitiendo también, posicionarse mejor en el mercado.
- **La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia:** La empresa además de pertenecer al sector pastelero, se encuentra enmarcada en la cultura donde se celebran ocasiones especiales con familiares y amigos cercanos. Es una empresa que se caracteriza por el respeto, compromiso y sus tradiciones.
- **Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años:** Los productos nuevos que han lanzado en la empresa han impulsado y aumentado las ventas generando mayor utilidad. Se han lanzado productos con técnicas diferentes a la tradicional, con estilos y diseños diferentes, lo cual ha generado un impacto positivo en los clientes.

Debilidades:

- **La empresa no ha contratado servicios de consultoría y capacitación:** La empresa solo capacita al personal cuanto está realizando su proceso de inducción, no invierte en consultoría ni en capacitaciones.
- **La empresa no tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos):** Su mercado objetivo son todos los clientes, desde niños, hasta adultos, pues debido a la cultura y tradición todas las personas consumen producto de la pastelería, sin la necesidad de clientes objetivos.
- **La empresa no establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores:** La empresa no maneja las ventas por metas, se apoyan en equipo y si el encargado de recibir los pedidos está ocupado, otra persona lo cubre. Las ventas varían y no se le da relevancia si el cliente es nuevo o no.
- **La empresa no tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes:** No manejan ninguna metodología para obtener información de sus clientes, solo la escucha cuando el cliente

se dirige a la pastelería y da a conocer sus necesidades y lo que requiere en el producto. La estrategia que utilizan para que el cliente sea frecuente es satisfacerlo y cumplir con sus expectativas cuando realiza sus compras.

- **La empresa no cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores:** No manejan ninguna metodología para evaluar a los proveedores, solo observan que manejen producto de calidad y buenos precios, pero no realizan auditorias para conocer su desarrollo.
- **La empresa no tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores:** La empresa no entrena a su personal, al momento de contratarlo lo hace con todas las habilidades y técnicas requeridas.
- **La empresa no realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja:** No manejan un control anual en sus presupuestos, manejan el día a día con los gastos que van surgiendo y las ventas que realizan.
- **La empresa no tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios:** No manejan un inventario amplio, al momento de rotar los productos lo hacen empíricamente, no manejan un sistema establecido.
- **La empresa no tiene una política definida para el manejo de su cartera, desconoce y no controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes:** No cuenta con una cartera, los productos se venden de contado, y con sistema de separado, nada se maneja a crédito por lo tanto no se evalúan a los clientes en cuanto a su cumplimiento en los pagos.
- **La empresa no cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos:** Ninguno de los productos que se ofertan se encuentran codificados, su manejo es por medio de una tabla donde se encuentran los nombres y su respectivo costo.
- **La empresa no cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios:** El manejo de los inventarios en cuanto a la existencia de productos se hace manual, en cuanto a la rotación se hace empíricamente por medio de la observación.
- **El personal que tiene contacto con el cliente no recibe capacitación y retroalimentación continúa sobre servicio al cliente:** El personal brinda el servicio al cliente y no se le realiza retroalimentación sobre si lo hizo bien o no, de todas formas, constantemente se les recalca que deben tener la mejor actitud y el mejor servicio con los clientes.

- **La empresa no cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa:** Las personas que toman las decisiones y crean estrategias son los dos propietarios, Camila Molina y Daniel Giraldo, no tienen Junta Directiva, sin embargo, escuchan opiniones de sus trabajadores.
- **No se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones:** Es una empresa familiar, no se ha estipulado ni llegado a un acuerdo acerca de la repartición si se llegara el caso de vender la empresa; tampoco se tiene pensado la venta de acciones.
- **La empresa no cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística:** Solo cuentan con el establecimiento en el cual están ubicados y venden sus productos, es un lugar pequeño en el cual se dificulta almacenar los productos.

10.2.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La utilización de la matriz MEFI permite realizar una auditoría interna de la empresa, analizando la efectividad de las estrategias aplicadas y el impacto que estas generan, el desarrollo del instrumento se hace con el acompañamiento de los dueños de la empresa y la información que brindan, lo que lleva a evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área, permitiendo la formulación de nuevas estrategias que optimicen y refuercen las capacidades de los procesos internos de la empresa.

Tabla 37 Factores de análisis y calificación asociada MEFI

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
1. La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
2. Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y regulaciones.	5
3. La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	5
4. La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
5. La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material, publicitario, etc.)	5

6. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	5
7. La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
8. Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
9. El gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	5
10. La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia.	5
DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
1. La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	1
2. La empresa establece cuotas de venta y de concepción de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores	1
3. La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que estos sean clientes frecuentes.	1
4. La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.	1
5. La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios.	1
6. El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	2
7. La empresa cuenta con una junta directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa.	1
8. Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones.	1
9. La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
10. La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).	2

Tabla 38 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	0,06	3	0,18
2. Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	0,07	4	0,28
3. La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	0,07	4	0,28
4. La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	0,06	4	0,24
5. La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material, publicitario, etc.)	0,07	4	0,28
6. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	0,07	4	0,28
7. La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	0,05	3	0,15
	0,07	4	0,28

8. Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.			
9. El gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	0,07	4	0,28
10. La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia.	0,05	3	0,15
	0,64	Subtotal	2,4
DEBILIDADES	PESO %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	0,03	1	0,03
2. La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores	0,04	2	0,08
3. La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que estos sean clientes frecuentes.	0,05	1	0,05
4. La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.	0,02	2	0,04
5. La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios.	0,03	2	0,06
6. El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	0,04	1	0,04
7. La empresa cuenta con una junta directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa.	0,02	2	0,04

8. Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones.	0,03	2	0,06
9. La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	0,04	1	0,04
10. La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).	0,06	1	0,06
	0,36	Subtotal	0,5
TOTAL	1		2,9

Fuente: Elaboración propia

10.2.5.5. Análisis e interpretación de la (MEFI)

La aplicación de la herramienta MEFI en la pastelería Pasión Cake, obtuvo como resultado una diferencia de 1,9 entre las fortalezas y las debilidades, siendo la variable fortalezas la de mayor puntaje con un puntaje de 2,4 frente a la variable debilidades con 0,5, para un total de 2,9

La contribución mayor al porcentaje total lo generan las fortalezas, y aunque hay un mínimo porcentaje que aporta las debilidades es necesario tomar acciones preventivas ante estas debilidades, que pueden causar de pronto a largo plazo un efecto mayor dentro de la organización, una vez realizados estas modificaciones en los puntos críticos, se pueden fortalecer y convertirse en aspectos positivos.

Desde las fortalezas, se puede observar que la empresa conoce muy bien del sector al que pertenece, esto debido a la experiencia que ha adquirido a través de los años que lleva operando en el mercado pastelero, y adicional a esto, dentro de los productos y servicios que ofrece se caracteriza por su innovación y calidad, son muy atentos a las necesidades de sus clientes lo que es un factor fuerte para su empresa.

Por otro lado, desde la variable debilidades, es necesario el fortalecimiento de sistemas que les faciliten tener un adecuado manejo de sus inventarios, para así facilitar el manejo y codificación de los productos que ofrecen, adicional a esto, se debe fortalecer los programas de capacitación para los empleados de la empresa que tienen un contacto directo con el cliente, esto les permitirá mejorar el servicio e incrementar las ventas, de igual forma deben manejar un sistema de quejas y reclamos, para conocer más acerca de las necesidades de sus clientes, esto es una debilidad, que dándole el manejo pertinente, puede convertirse en un factor positivo para la empresa, y arrojar muy buenos resultados para la misma.

10.2.5.6. Perfil de la capacidad Interna (PCI)

La aplicación de este método permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo, realizando un diagnóstico que involucra los factores que afectan los procesos operativos de la empresa.

Tabla 39 Perfil de la Capacidad Interna de la Pastelería Pasión Cake

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI - PASTERERÍA PASIÓN CAKE									
FACTORES									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	X						X		
Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	X						X		
Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado.			X						X
La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.				X			X		
	X						X		

El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.									
Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.				X			X		
El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	X						X		
La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.					X				X
La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario.					X			X	
Se tienen indicadores de gestión que permitan conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones.				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigido (clientes objetivo).				X			X		
La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	X						X		
La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.					X				X

La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen)	X						X		
Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	X						X		
La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	X						X		
La empresa tiene registrada su marca e implementar estrategias para su posicionamiento.	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa realiza presupuestos anuales de ingreso, egresos y flujos de caja.				X			X		
La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, contratar y rotar eficientemente sus inventarios.				X					X
La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	X						X		

La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.									
La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	X						X		
La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	X						X		
La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la empresa es eficaz y oportuno.	X						X		
FORTALEZAS				Alta			14		
				Media			0		
				Baja			1		
DEBILIDADES				Alta			7		
				Media			3		
				Baja			0		

Fuente: Elaboración propia

10.2.5.7. Análisis e interpretación de la (PCI)

De acuerdo con la matriz PCI realizada a la pastelería Pasión Cake, podemos analizar la existencia de una mayor cantidad de fortalezas sobre debilidades relacionadas con aspectos internos de la organización, las fortalezas obtuvieron un puntaje de 15/25, por otro lado, las debilidades obtuvieron un puntaje de 10/25.

De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz podemos denotar, que, aunque la empresa no cuenta con signos de alarma en cuanto a sus procesos y dinámica interna, si se requiere generar un cambio en las debilidades reflejadas, lo que permitirá generar un fortalecimiento en las actividades de la empresa, permitiéndole así cumplir con sus objetivos como organización.

La variable Fortalezas dentro de su valoración Alta-Media-Baja, tuvo un mayor puntaje en la valoración Alta, lo que refleja un buen comportamiento en la competitividad de la empresa, esto es el resultado de su arduo trabajo a través de los años dentro del mercado, aplicando herramientas que les permiten conocer acerca de su competencia, tiene un amplio conocimiento del mercado al que hace parte y toma estos aspectos como beneficio propio para innovar en sus productos y mejorar su servicio, adicional a esto hace partícipe a sus empleados de los objetivos de la organización, lo que permite lograr una buena comunicación entre los mismos, y así mismo aumentar su compromiso con la empresa y su sentido de pertenencia, igualmente asigna recursos para mercadeo y emplea estrategias de posicionamiento, todo esto refleja el grado de competitividad que tienen como pastelería.

La variable Debilidades en su valoración Alta-Media-Baja tuvo un mayor puntaje en la valoración Alta, aunque se puede observar, que un adecuado cambio y direccionamiento en estas debilidades pueden convertirse para la empresa en una gran fortaleza que permitiría el alcance de las metas de la empresa.

Finalmente, la situación actual de la empresa es muy buena, pero para incrementar la competitividad y el posicionamiento en el mercado, debe mejorar sus debilidades, debe utilizar herramientas que le ayuden a conocer más acerca de sus clientes objetivos, generar planes de contingencia e incluir en sus procesos indicadores de gestión que le ayuden a estar actualizada sobre su situación como empresa y que sirvan a su vez como base para tomar decisiones.

10.3. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FRENTE A LAS PRÁCTICAS DE LA EMPRESA PASTELERÍA PASIÓN CAKE

10.3.1. Análisis de los resultados

Al aplicar los instrumentos de recolección de información, se procede a realizar el análisis correspondiente de la información obtenida, todo esto a través de la tabulación de encuestas aplicadas a los clientes del sector pastelero en la ciudad de Buga, dentro de las cuales se obtuvo porcentajes estadísticos que permiten tener una mejor apreciación de la realidad de la pastelería Pasión Cake, y a su vez permitirá tomar decisiones oportunas que ayuden al mejoramiento de esta. Cabe mencionar que la encuesta fue realizada a clientes del sector pastelero, con la finalidad de obtener la información necesaria sobre dicho sector, y con base a dicha información, realizar estrategias de marketing que favorezcan a la empresa Pasión Cake.

Tabla 40 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
OBJETIVO	Obtener información acerca de las expectativas de los clientes que consumen productos del sector pastelero.
TÉCNICA UTILIZADA	Encuesta
PÚBLICO OBJETIVO	Personas de la Ciudad de Buga que consumen productos de la Pastelería Pasión Cake
MUESTRA	El resultado arrojado por la formula fueron 73 personas.
FECHA DE APLICACIÓN	Del 4 de diciembre de 2020 a 20 de diciembre de 2020
COBERTURA	Buga

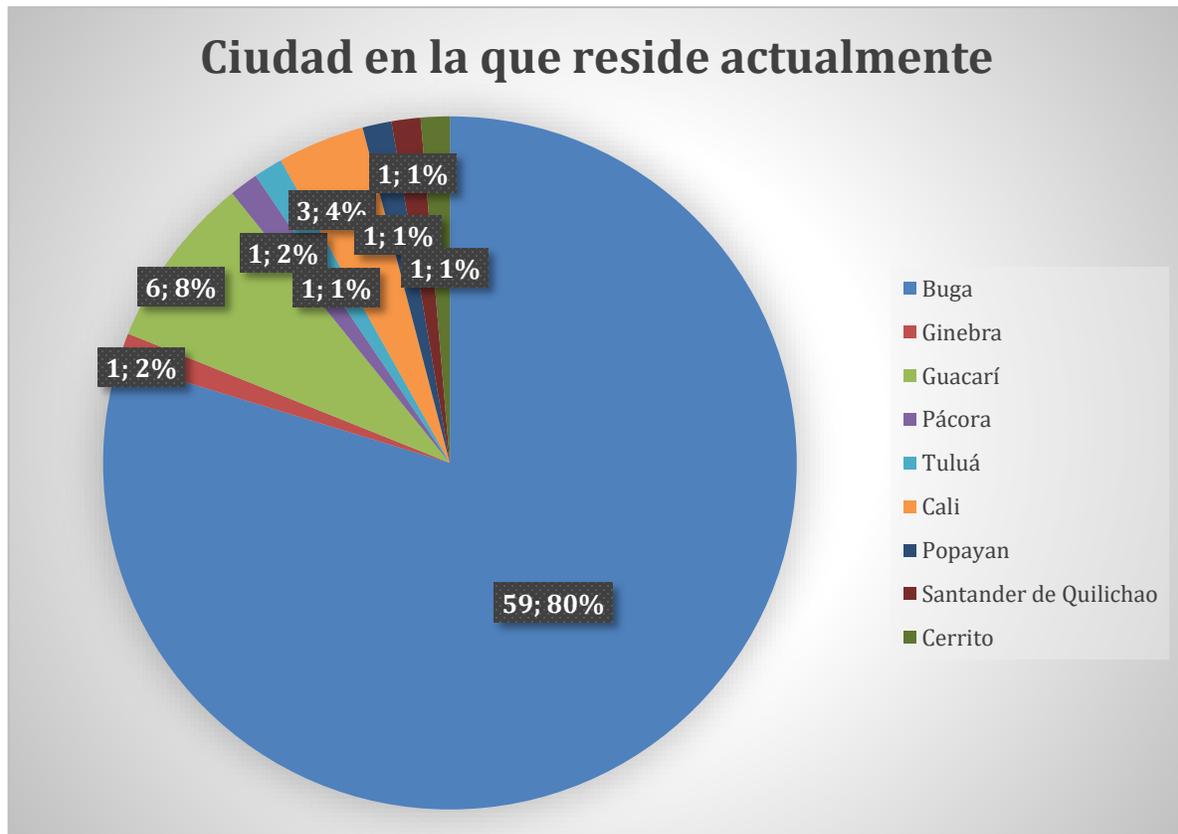
Fuente: Elaboración Propia

10.3.2. Interpretación de los resultados

A continuación, se ilustran los resultados obtenidos en la encuesta, la cual se efectuó a 74 personas. Se debe tener en cuenta que a partir de la pregunta 3 varias personas abandonaron el formulario debido al filtro que se estableció con el fin de obtener información clara y precisa de las pastelerías en especial de Pasión Cake.

Pregunta 1.

Ilustración 3 Ciudad en la que reside actualmente



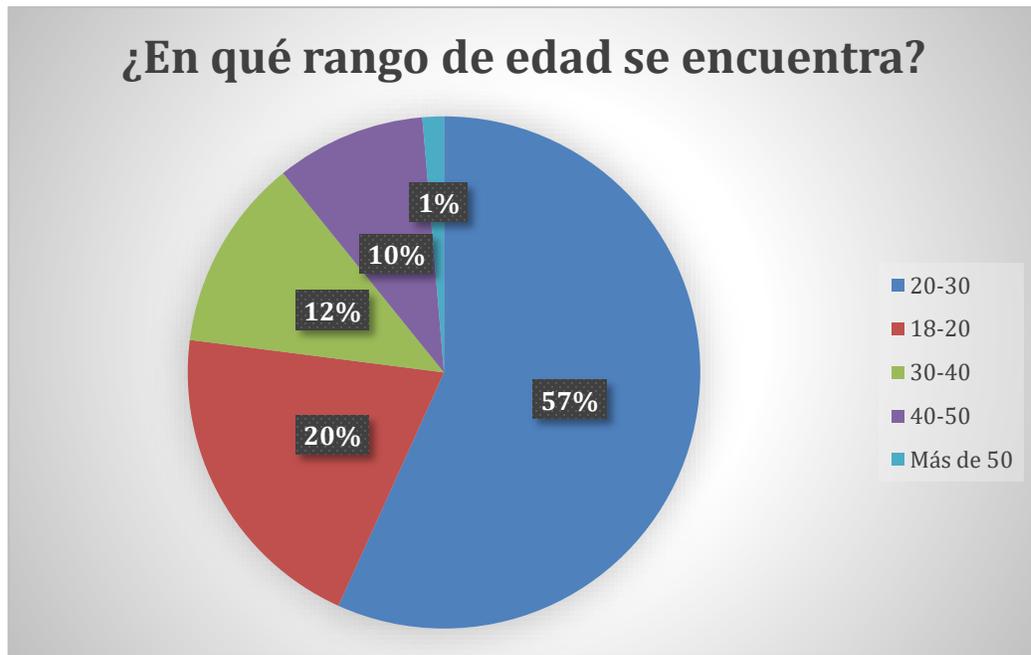
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración 3, se puede evidenciar que del total de la población encuestada el 59,80% reside en la ciudad de Buga, el 8% en Guacarí, el 4% en Cali, por otro lado, en Ginebra, Pácora, Tuluá, Popayán, Santander de Quilichao y Cerrito la participación fue del 1 % respectivamente.

Tomando como base los porcentajes anteriormente mencionados, se puede decir que gran parte de la población reside en la ciudad de Buga donde está ubicada la pastelería Pasión Cake, lo que le genera una ventaja comercial puesto que estas personas son clientes potenciales para la pastelería.

Pregunta 2.

Ilustración 4 Rango de edad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración 4, la mayor participación se encuentra en el rango de 20-30 años con el 57%, seguido del 20% que pertenece al rango de 18-20 años. La menor participación se obtuvo en el rango de más de 50 años representado con el 1%.

Con lo anterior, se puede inferir que las personas de 18 a 50 años, están más dispuestas a adquirir los productos y servicios de la empresa en estudio, pues es un segmento de mercado más activo en la compra de productos pasteleros.

Por otro lado, estos datos sirven para realizar estudios de necesidad de los clientes y así desarrollar productos logrando que los clientes queden satisfechos y se fidelicen con la empresa.

Pregunta 3.

Ilustración 5 ¿Ha ido alguna vez a una la pastelería?



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la ilustración 5 cuenta con un 100% en la respuesta sí, debido al filtro que se estableció con el fin de contar con la población de estudio esperada y de ese modo obtener información precisa y concreta.

Este porcentaje es positivo, pues refleja el alto porcentaje de posibilidades que tiene la empresa para recibir clientes potenciales dentro de sus establecimientos.

Pregunta 4.

Ilustración 6 Nivel de satisfacción en las pastelerías



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los clientes encuestados tiene un nivel de satisfacción alto, frente a las pastelerías que han visitado, puesto que las mayores calificaciones se encuentran en el nivel 4 y 5 con una participación del 55% y el 23% respectivamente. Esto refleja un buen nivel de servicio y producto, generado por las pastelerías de la ciudad. A partir de aquí, se puede deducir el alto nivel de competencia que surge en el sector pastelero y como a su vez la empresa Pasión Cake debe garantizar unos estándares altos de calidad y servicio para incrementar el valor agregado y garantizar así mismo su nivel de competitividad y afianzar su posicionamiento dentro del sector.

Pregunta 5.

Ilustración 7 Frecuencia con que asisten a las pastelerías



Fuente: Elaboración propia

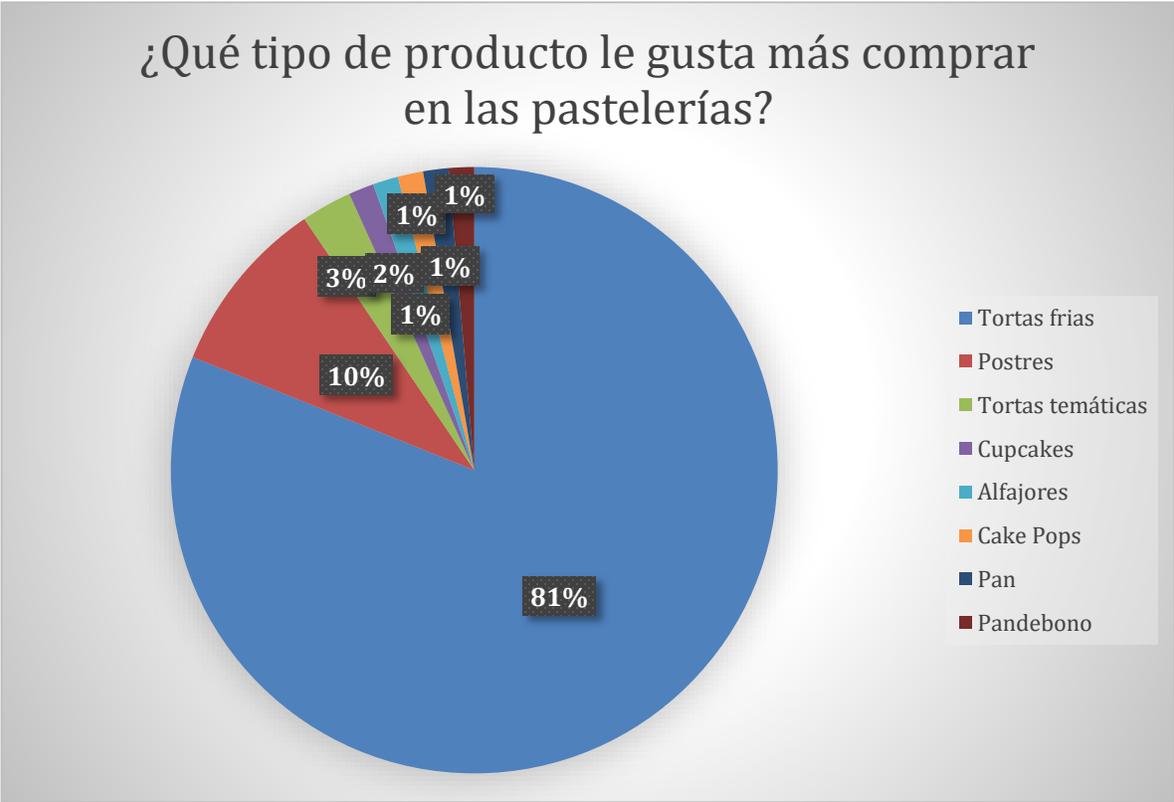
De acuerdo con la ilustración 7, la mayor participación es del 70,3% que refleja a las personas que solo asisten a las pastelerías en ocasiones especiales. La menor participación se obtuvo en frecuencia diaria con el 1%.

Con lo anterior, se podría decir que una pastelería no es muy rentable pues las compras que realizan los clientes no son frecuentes, sin embargo, todos los días hay ocasiones especiales, ya sean cumpleaños, bodas, graduaciones, entre otros. Lo que relacionado con el 70% de personas que compran en ocasiones especiales garantiza la venta diaria en una pastelería, puesto que todos los días hay cumpleaños o eventos donde requieren de pasa bocas o tortas; de igual forma le

siguen dos porcentajes positivos pues de acuerdo con los clientes encuestados el 10% asiste mensualmente y el 8% semestralmente, lo que refleja una alta rentabilidad para las pastelerías.

Pregunta 6.

Ilustración 8 ¿Qué tipo de producto le gusta más comprar en las pastelerías?

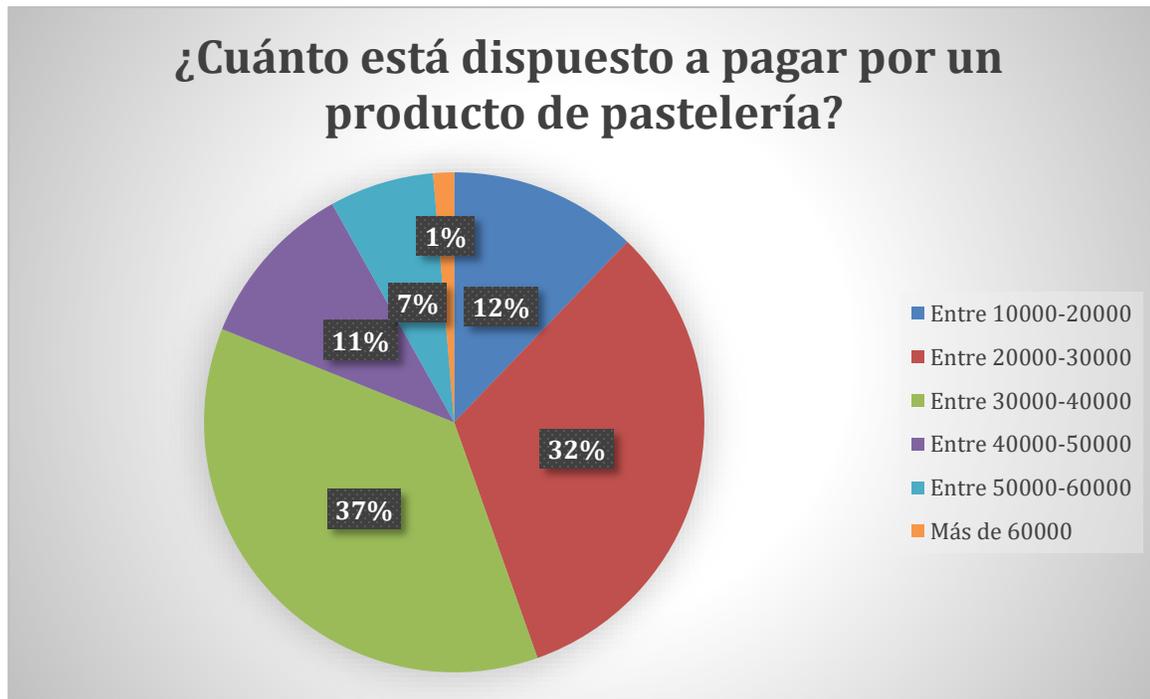


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la población encuestada los productos que menos compran son tortas temáticas, cupcakes, alfajores, cake pops, pan, pandebono representado cada uno con el 1%. Por otro lado, el 81% compra tortas frías, y el 10% postres, esto implica que la pastelería Pasión Cake debe incrementar su valor agregado a este tipo de productos, lo cual le garantizará a su vez un incremento en su competitividad debido a la alta calidad en sus productos y servicios. De igual forma deberá adaptar su infraestructura y tecnología de acuerdo con la demanda de sus clientes, esto en cuanto a espacio y activos que ayudaran a la empresa a cumplir con los productos requeridos por el cliente.

Pregunta 7.

Ilustración 9 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto de pastelería?

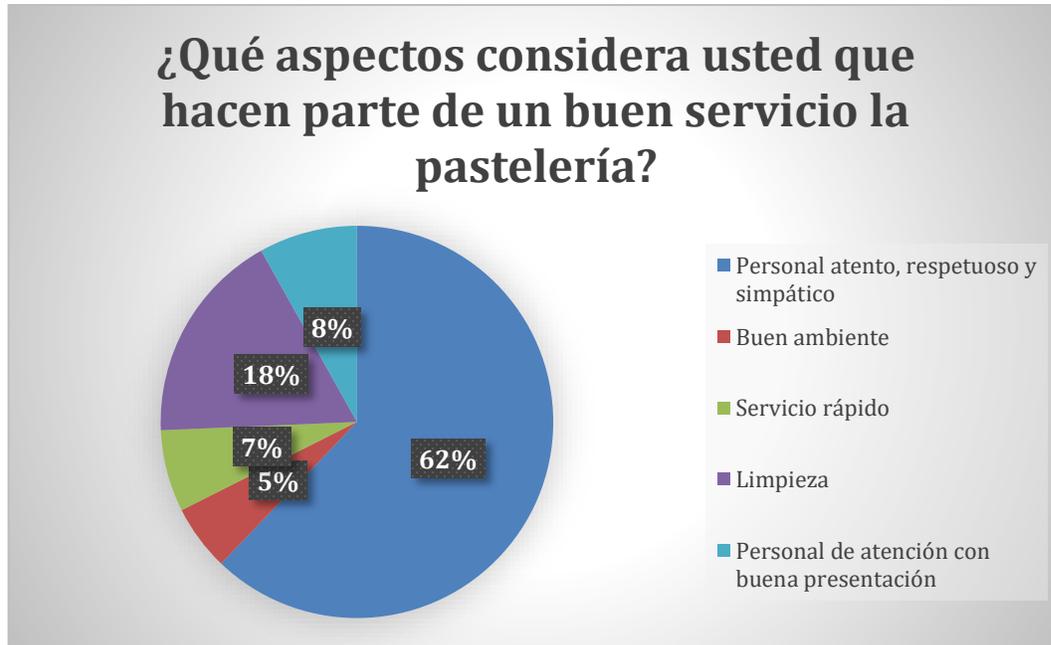


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta realizada a los clientes el 37% está dispuesto a pagar entre 30000 y 40000 pesos, el 32% entre 20000 y 30000, esto demuestra que en general los clientes buscan dentro de este sector la calidad y servicio de un buen producto, pero a su vez un precio justo. Se puede inferir que la empresa Pasión Cake debe buscar recursos que le garanticen una buena calidad a sus productos pero que a su vez reflejen un costo bajo que le permita participar en el mercado con buenos precios, esto le ayudara a incrementar sus ventas.

Pregunta 8.

Ilustración 10 ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen servicio la pastelería?

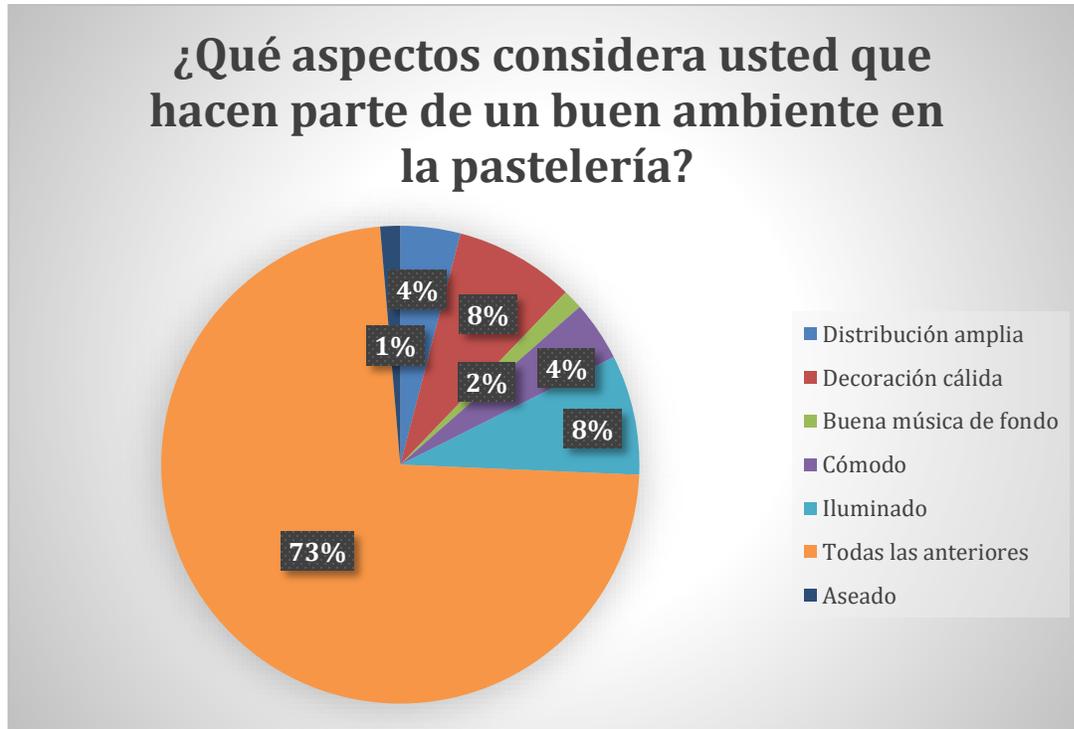


Fuente: Elaboración propia

De los aspectos que se consideran que hacen parte de un buen servicio, el 62% de los clientes encuestados piensa que un personal atento, respetuoso y simpático, es vital para ofrecer un servicio de calidad en una pastelería, a su vez el 18% considera que lo es la limpieza y el 8% tiene como elección a personal de atención con buena presentación. Es importante resaltar que los mayores porcentajes registrados en esta pregunta, son necesarios para que las personas se lleven una percepción positiva o negativa de una empresa, por ello la pastelería Pasión Cake debe fomentar la buena presentación tanto de su local como de los trabajadores, y capacitar a sus empleados en servicio al cliente, para que puedan ofrecer un servicio de calidad, que garantice que el cliente se sienta satisfecho y se vuelva un cliente potencial para la empresa, incrementando sus ventas, de igual modo, generando una experiencia para el cliente que captará la atención de las demás personas.

Pregunta 9.

Ilustración 11 ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen ambiente en la pastelería?



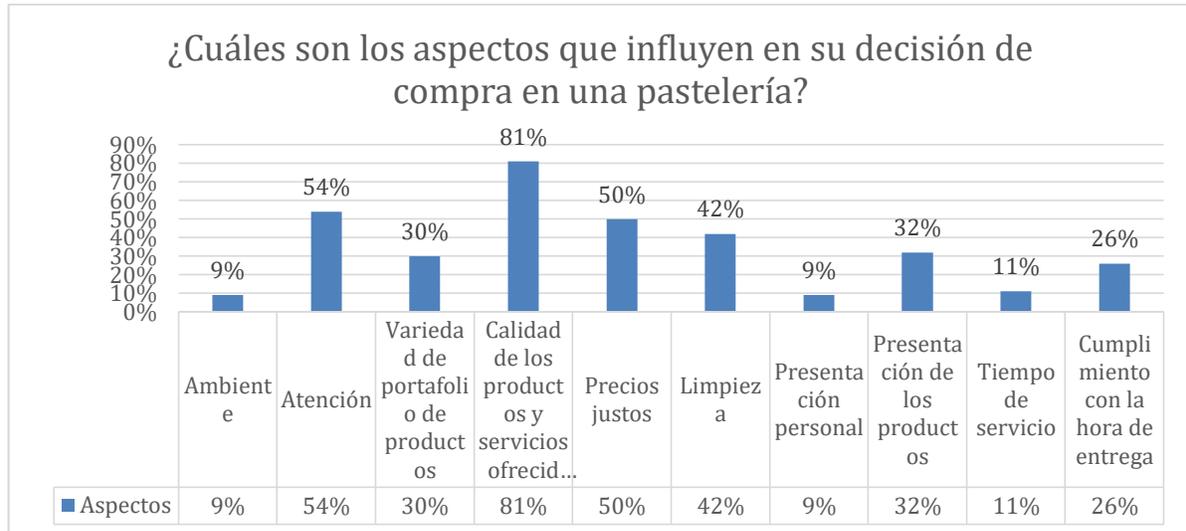
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración 11, de un 100% de clientes encuestados, el 73% considera que todos los aspectos mencionados hacen parte de un buen ambiente en una pastelería, cabe mencionar que un buen ambiente en una empresa, es como el buen servicio, este garantizará la satisfacción del cliente, en el momento que adquiera los productos y servicios de la misma, obteniendo clientes felices y leales, y a su vez creará un ambiente positivo para el desempeño eficiente de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales.

También se puede decir que los aspectos menos importantes para los clientes son que sea aseado y que tenga buena música de fondo y los más importantes son una decoración cálida y que el lugar sea iluminado.

Pregunta 10.

Ilustración 12 ¿Cuáles son los aspectos que influyen en su decisión de compra en una pastelería?

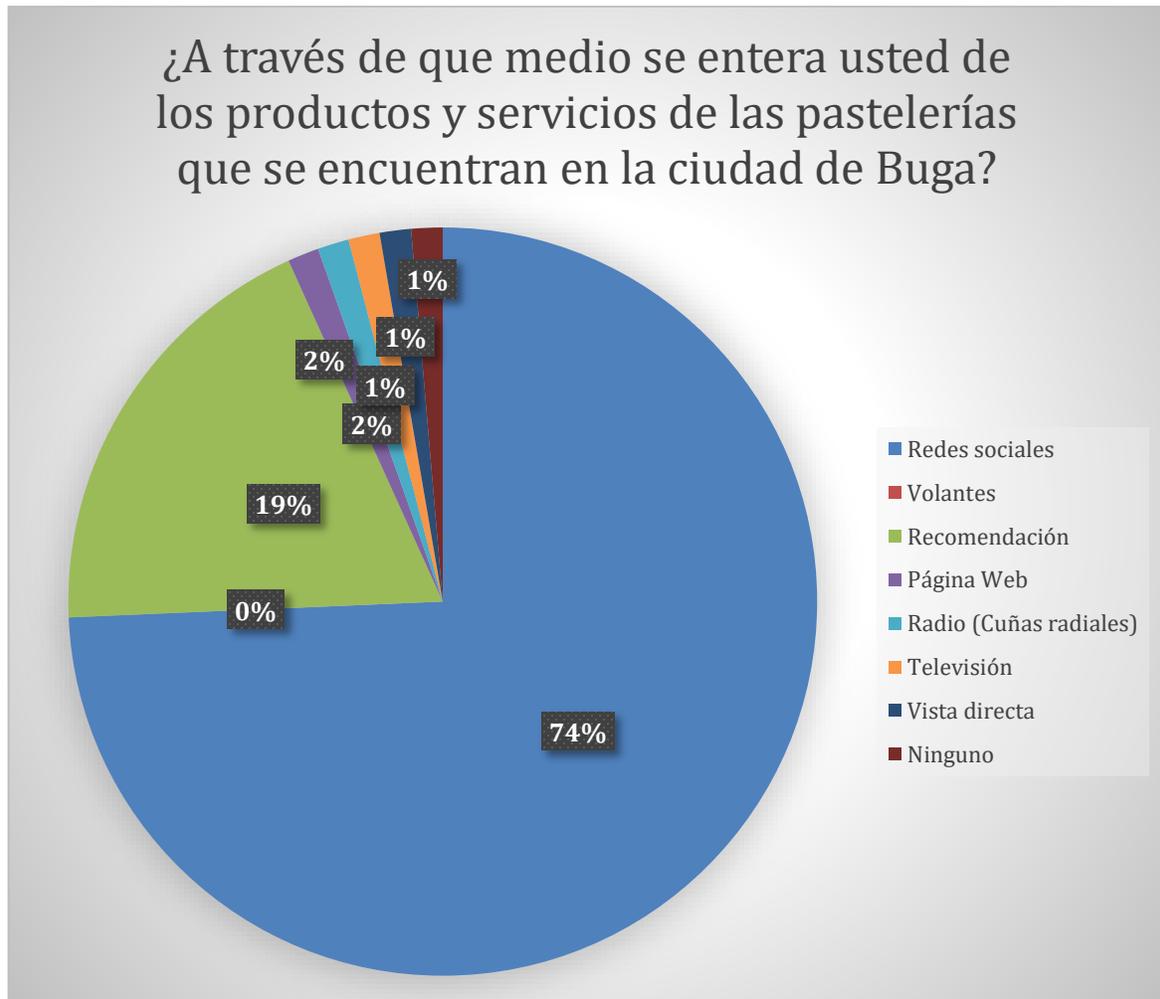


Fuente: Elaboración propia

Para el 81% de los encuestados, el aspecto más importante en su decisión de compra es la “calidad de los productos y servicios ofrecidos”, del mismo modo, el 54% considera la atención como un aspecto importante, entre los porcentajes cabe tener en cuenta que los aspectos de menor influencia son la presentación personal y el ambiente con un porcentaje del 9% cada uno. De acuerdo con los porcentajes obtenidos se puede inferir que es crucial para una pastelería enfocar todas sus fuerzas en brindar productos y servicios de calidad, que afiance la relación de esta con los clientes, esto asegurará un cliente potencial. En relación con los aspectos anteriormente mencionados, los que son calificados como de “menor influencia”, es importante que la pastelería no baje la guardia, puesto que todos suman en la percepción que se lleva un cliente de la empresa en la cual está adquiriendo su producto o servicio deseado, y la suma de todos positivamente, asegurará una compra futura.

Pregunta 11.

Ilustración 13 ¿A través de que medio se entera usted de los productos y servicios de las pastelerías que se encuentran en la ciudad de Buga?



Fuente: Elaboración propia

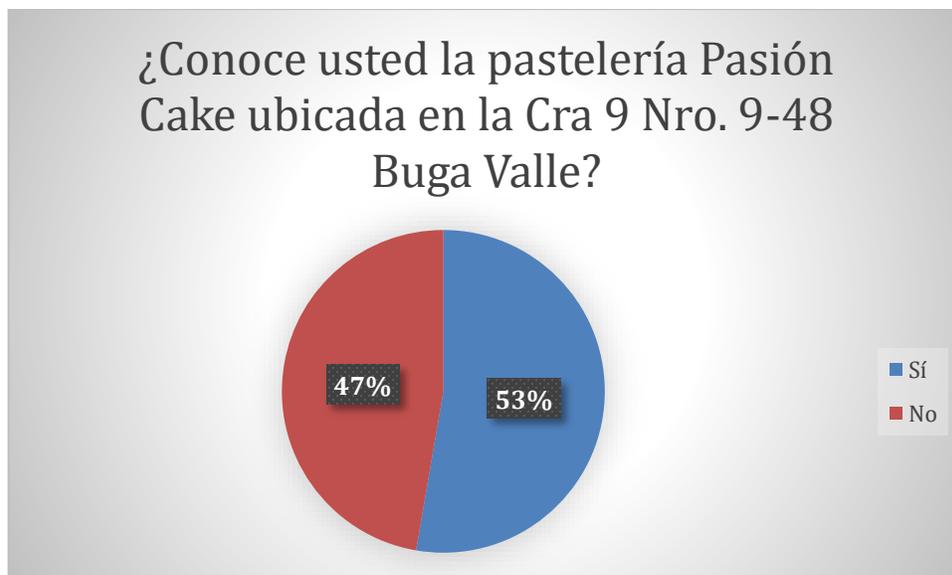
Del total de la población encuestada, el 74% obtiene información de productos y servicios de pastelerías a través de las redes sociales, el 19% por medio de recomendaciones; y por medio de páginas web, radio, televisión, vista directa o ninguno solo el 1% respectivamente. Es importante resaltar que la mayoría de los clientes responden de forma activa y positiva a los mensajes cortos que se envían a través de las redes sociales, el auge de la revolución digital y el fácil acceso a internet, permite que actualmente un gran porcentaje de las empresas utilicen esto a favor, para comunicar y obtener información que facilite el proceso de compra de los productos y servicios ofrecidos para los clientes, por esto es importante que la pastelería Pasión Cake utilice estas herramientas con unas adecuadas estrategias

que le permitan encontrar e interactuar con sus clientes, logrando así su objetivo el cual es garantizar una venta.

Para crear y desarrollar relaciones significativas con los clientes potenciales es necesario crear y potencializar su target, lo cual le permitirá conocer el grupo de consumidores que se adecuan más a las características de sus productos o servicios ofrecidos, y de igual forma le permitirá generar una publicidad directa a sus posibles clientes potenciales.

Pregunta 12.

Ilustración 14 ¿Conoce usted la pastelería Pasión Cake ubicada en la Cra 9 Nro. 9-48 Buga Valle?



Fuente: Elaboración propia

Del total de la población encuestada, el 53% si conoce la pastelería Pasión cake, el restante responde que no conoce su ubicación.

Con lo anterior se puede decir que, aunque es mayor el porcentaje que conoce la ubicación de la pastelería, la brecha que existe es muy amplia con los que no la conocen; esto genera una oportunidad de crecimiento con la cual se pueden generar estrategias para aumentar su reconocimiento en la ciudad de Buga, pues, aunque la empresa invierte recursos en publicidad, esta no está siendo efectiva, puesto que los clientes no están recibéndola como se espera, por lo que es necesario que desarrollen y apliquen herramientas y estrategias que les brinden un apoyo para darse a conocer en este mercado tan competitivo.

Pregunta 13.

Ilustración 15 ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre los productos de Pasión Cake?



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta pregunta se hace necesario destacar que la población total se reduce puesto que las personas que no conocen la pastelería enviaron el formulario hasta este punto ya que no cuentan con el criterio para responder las demás preguntas de la encuesta. Con esto, la población total ya no corresponde a 74 personas sino a 39 personas que equivalen al 53% de personas que si conocen la Pastelería Pasión Cake.

Como se observa en la ilustración 15, de 39 personas de la población encuestada el 87% le gustaría recibir información sobre los productos de Pasión Cake a través de las redes sociales, al 10% no le interesa recibir información, y el 3% a través de mensajes de texto.

Con estos datos, se puede inferir que las redes sociales son una excelente herramienta para ofertar los productos de Pasión Cake, no solo porque los clientes prefieren que sea por ese medio sino también porque se ha visto la tendencia del uso de esta en el mundo, estamos en lo que se conoce como la era tecnológica, por lo que la pastelería pasión cake debe tomar esto como una oportunidad para incrementar su competitividad en el mercado y a su vez lograr posicionarse en el mismo, esto a través del valor agregado que debe generar en sus redes sociales, para lograr interacciones positivas con sus clientes, que hagan que los mismos se conviertan en clientes potenciales de la empresa. De igual forma deben desarrollar

estrategias e invertir en marketing por medio de las redes sociales ya que la probabilidad de éxito por otros medios es mínima.

Pregunta 14.

Ilustración 16 ¿Cuál es su perspectiva sobre la ubicación de Pasión Cake?



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la ilustración, el 45% piensa que la ubicación de Pasión Cake es central, seguido del 28% que representa las personas que piensan que es de fácil acceso, y el 20% cuya perspectiva es que no influye en su decisión de compra. El menor porcentaje es del 7% con las personas que piensan que es muy lejos.

Con base en esta información, se puede decir que para las personas no es relevante la ubicación de la pastelería puesto que el porcentaje que dice que es muy lejos es mínimo, los demás respondieron que está cerca, que es central, de fácil acceso que no influye en la decisión de compra; por lo tanto, la pastelería debe preocuparse más por otros aspectos que por su ubicación actual para brindar un excelente servicio.

Pregunta 15.

Ilustración 17 ¿Qué lo motivo a comprar en Pasión Cake en un inicio?



Fuente: Elaboración propia

El 49% dice que el motivo de compra en la pastelería fue debido a la recomendación de un amigo, seguido de 26% que representa la publicidad en redes sociales. La menor participación se obtuvo por parte de la calidad de producto y servicio y precios con un 20% y 5% respectivamente.

Como se evidencia “la recomendación de un amigo” o el “voz a voz” es de vital importancia para una empresa, por esto, Pasión Cake debe enfocarse en brindar productos de calidad con la mejor atención para así darle un valor agregado a su empresa que garantice la satisfacción de sus clientes y que estos recomienden los productos y la empresa, logrando captar la atención de más clientes. De igual manera, deben ver la oportunidad de captar más clientes a través de publicidad en las redes sociales, fortalecer este aspecto puede garantizar un incremento en sus ventas y un mayor reconocimiento en la ciudad.

Pregunta 16.

Ilustración 18 ¿Se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido en Pasión Cake?



Fuente: Elaboración propia

De 39 personas encuestadas el 46% dice estar bastante satisfecho con el servicio ofrecido en Pasión cake dándole un valor de 4, seguido del 41% que dice estar muy satisfecho dando una calificación de 5.

El 3% respondió que se encuentra poco satisfecho dando una calificación de 2 y el 10% que dio una calificación de 3 estando satisfechos.

Este aspecto es fundamental, pues sirve a la pastelería para mejorar sus servicios ofrecidos, pues tal como se observa hay personas que no quedaron satisfechas con los productos y/o servicios, lo que probablemente conlleve a que el cliente no vuelva a comprar ni recomendará el producto y la empresa, es vital que Pasión Cake enfoque sus fuerzas, a generar un valor agregado a sus productos y servicios que logre captar la atención de sus clientes potenciales y a su vez de nuevos clientes, que pueden incrementar sus ventas a futuro.

CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA

De acuerdo con la información obtenida se puede concluir que gran parte de la población conoce y ha visitado pastelerías, de igual forma ha consumido productos que estas ofertan. Pasión Cake es una pastelería, que, aunque es reconocida por la calidad de sus productos y servicios, de acuerdo con los porcentajes de la encuesta se puede deducir que no ha incrementado su posicionamiento en el mercado, debido al alto porcentaje que no conoce de la pastelería, y por lo tanto no pueden dar información referente a la percepción que tienen de esta. Por otro lado, las personas que si la conocen no está 100% satisfecha con su servicio, por consiguiente, la pastelería debe dar gran importancia a este aspecto, generando de igual forma estrategias, que le permitan incrementar la calidad en sus productos y servicios y hacer una publicidad adecuada que le permita captar clientes, es a partir de aquí que se va a incrementar la satisfacción de las necesidades de los clientes, conllevando a una nueva posible compra y fidelización de estos; cabe resaltar que clientes satisfechos, son aquellos que pueden convertirse en clientes potenciales para la empresa, y de igual forma estos van a realizar sus recomendaciones a otros posibles clientes, que van a incrementar las ventas de la pastelería, permitiéndoles cumplir su objetivo.

Es fundamental que Pasión Cake evalúe cada uno de estos aspectos para que garantice su competitividad en el mercado pastelero y así mismo pueda incrementar su posicionamiento y reconocimiento como una de las empresas con productos y servicios de la mejor calidad, todo esto apoyado de una adecuada elaboración de estrategias que los lleven a reconocer mejor su target y adecuar su publicidad para captar clientes potenciales para su empresa.

10.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA PASTERERÍA PASIÓN CAKE MEDIANTE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON OTRAS ORGANIZACIONES SIMILARES (BENCHMARKING).

En Buga se encuentran una gran variedad de lugares para adquirir productos de pastelería para celebrar ocasiones especiales, como lo son cumpleaños, matrimonios, bautizos, entre otros, como también postres y cupcakes para antojos que se presenten.

Para el análisis de la competencia se realizó un trabajo de identificación con los propietarios de la Pastelería Pasión Cake (Camila Molina y Daniel Giraldo) de cuáles eran las empresas que ofertaban productos similares y que generan mayor competitividad, en las cuales se llega a un punto en común con las siguientes organizaciones:

1. Juanos Tortas y Ponqués
2. Tortas y Postres Nany
3. Coffe Break Holding Buga

10.4.1. Generalidades de las tres empresas más fuertes en productos y servicios de Repostería y Pastelería en la ciudad de Buga



Juanos Tortas y Ponqués

Juanos tortas y ponqués, es una empresa dedicada a la elaboración de productos de repostería y pastelería en la ciudad de Buga, comprometida con excelente calidad y sabor, que busca ofrecerles a sus clientes un alto valor agregado, un amplio portafolio de productos y un adecuado servicio al cliente, a través de un capital humano integral y un mejoramiento continuo en los procesos, que le permita alcanzar los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

Juanos tortas y ponqués ofrece a sus clientes tortas frías, ponqués, postres, porciones personales y productos personalizados.

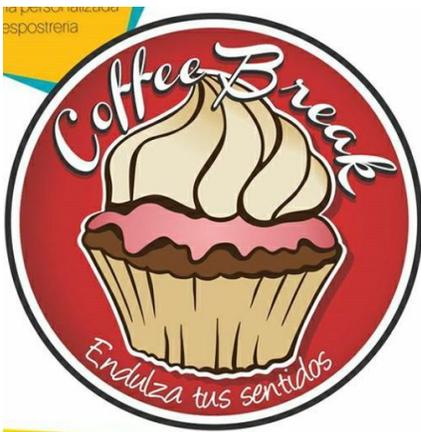
Fuente: juanos.com.co



Tortas y Postres Nany

Tortas y postres Nany es una empresa ubicada en la ciudad de Buga, se dedica a la producción, elaboración y distribución de tortas y postres bajos en azúcar, este es su valor agregado, tiene como objetivo principal hacer parte de las celebraciones de todos los bugueños en sus fechas especiales.

Fuente: Indagación personal de la empresa



Coffe Break Holding Buga

Coffe Break Holding Buga, dedicado a la elaboración y confección de toda clase de productos de pastelería y repostería, es una empresa que busca la innovación y la excelencia obsequiada al cliente y consumidor en cada bocado de alguna de sus productos, añadiendo además un servicio cálido y un valor agregado en cada detalle.

En su portafolio encontraras desde cupcakes, galletas y pasabocas, hasta tortas frías y personalizadas, detalles especiales para todo gusto y ocasión.

Fuente: Facebook / Coffee Break Holding

10.4.2. Factores claves de éxito

Para sustentar la Matriz del Perfil Competitivo – MPC, se deben identificar los factores claves de éxito, escogidos en compañía con los dueños de la empresa, y que han sido anteriormente examinados al momento de caracterizar las empresas comparables, para esta investigación los factores claves son:

- **Innovación:** La innovación ha permitido que las empresas conviertan las ideas en productos para mejorar, avanzar y desarrollarse; al mismo tiempo han conseguido transformar y aumentar la calidad de vida de las personas en aspectos como: vivienda, transporte, comunicaciones, salud, ocio, etc. (De la Encarnación, Escudero & Vázquez, 2010)
- **Infraestructura:** Incluye el diseño, arquitectura e ingeniería de una planta física que influye en la decisión final del cliente potencial.
- **Marketing:** Entendido como conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general. Identificando y satisfaciendo las necesidades del mercado consumidor objetivo. (RAFFINO, 2019)
- **Calidad en los productos:** Es una percepción generada por los clientes sobre un producto o servicio ofrecido por una empresa, es la conformidad del consumidor sobre dicho producto y la capacidad que tiene el mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Precios justos:** Es el valor asignado a un producto o servicio que es considerado asequible para el comprador, y adicional cubre los gastos del vendedor y proporciona al mismo un margen de beneficio razonable.
- **Servicio al cliente:** Se centra en la satisfacción de los clientes, y en la creación de una experiencia de valor durante la interacción del cliente con una empresa.
- **Satisfacción de las expectativas de los clientes:** Es el resultado de la percepción que generan los clientes sobre los beneficios de un producto, en relación con las expectativas creadas por parte de este, antes de adquirirlo.

Después de haber definido los factores claves de éxito y las empresas que la Pastelería Pasión Cake según su experiencia y trayectoria considera competencia directa, se asigna una calificación de 1 a 5 a la Matriz MPC, siendo 1 menor debilidad, 2 mayor debilidad, 3 menor fortaleza y 4 mayor fortaleza.

En esta matriz, los propietarios de la Pastelería pasión Cake asignan los valores de acuerdo a la experiencia y conocimiento que tienen del sector, a su vez, siendo objetivos para no generar sesgos.

Tabla 41 Matriz MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO									
			Pasión Cake		Juanos Tortas y Ponqués		Tortas y Postres Nany		Coffe Break Holding	
	%	Valor	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Innovación	15%	0,2	4	0,6	3	0,5	2	0,3	4	0,6
Infraestructura	5%	0,1	1	0,1	4	0,2	3	0,2	4	0,2
Marketing	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Calidad en los productos	15%	0,2	3	0,5	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Precios justos	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Servicio al cliente	15%	0,2	3	0,5	3	0,5	2	0,3	4	0,6
Satisfacción de las expectativas del cliente	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TOTAL	100%	1,00		3,45		3,70		2,55		3,50

Fuente: Elaboración propia

10.4.3. Análisis de la Matriz MPC

Los resultados proporcionados por la matriz MPC muestran la percepción de la situación actual de la organización y de sus competidores, la organización más fuerte una vez analizado en forma conjunta estos factores clave fue Juanos Tortas y Ponqués con un peso ponderado de 3,70, seguida por Coffe Break Holding con un puntaje acumulado de 3,50, Pasión Cake se encuentra en el tercer lugar con un peso ponderado de 3,45, y por último Tortas y Postres Nany con un puntaje de 2,55.

Esta información pretende revisar qué aspectos deben de mejorarse o fortalecer para ser más competitivos, no es definitiva, pues depende mucho de los cambios que realicen las organizaciones en sus políticas.

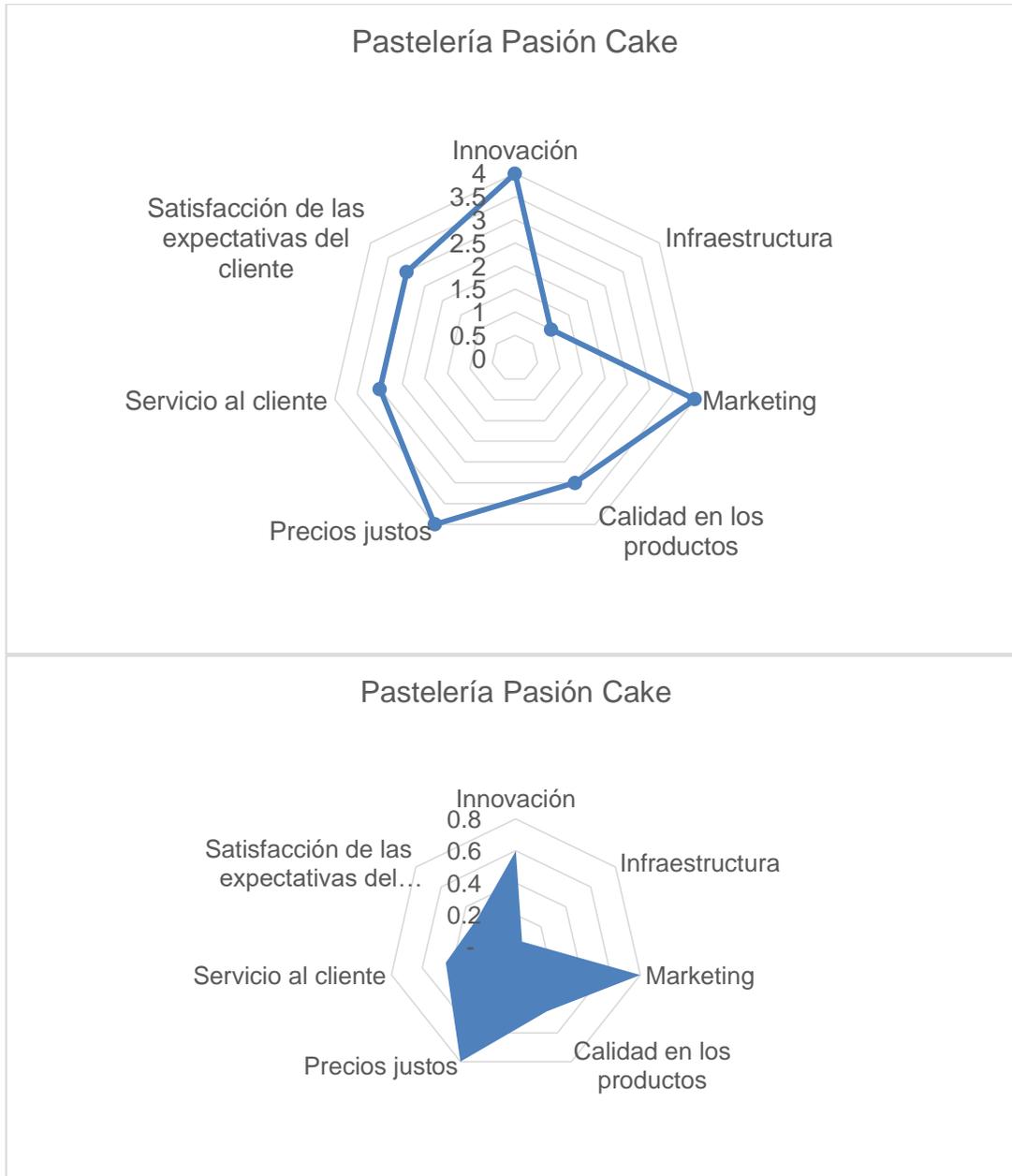
Se puede evidenciar que, aunque no es mucha la ventaja porcentual que le llevan las otras dos empresas a la pastelería Pasión Cake, esta debe trabajar fuertemente en sus debilidades como lo es infraestructura, reforzando sus fortalezas que no son mayores como la calidad, el servicio al cliente y satisfacción de las expectativas de estos. Si la empresa trabaja en la mejora de estos aspectos, sin descuidar en los que cuenta con fortalezas mayores puede llegar al ser el líder del mercado.

10.4.4. Proceso de Benchmarking

A continuación, se presenta el resultado grafico de los resultados correspondientes al comparativo realizado en la aplicación de la herramienta, se inicia con las gráficas de valor y valor sopesado de cada organización en el orden que esta presentada en la matriz y se termina con el comparativo de las empresas.

10.4.5. Radares de valor y valor sopesado

Ilustración 19 Radar de valor y valor sopesado Pastelería Pasión Cake

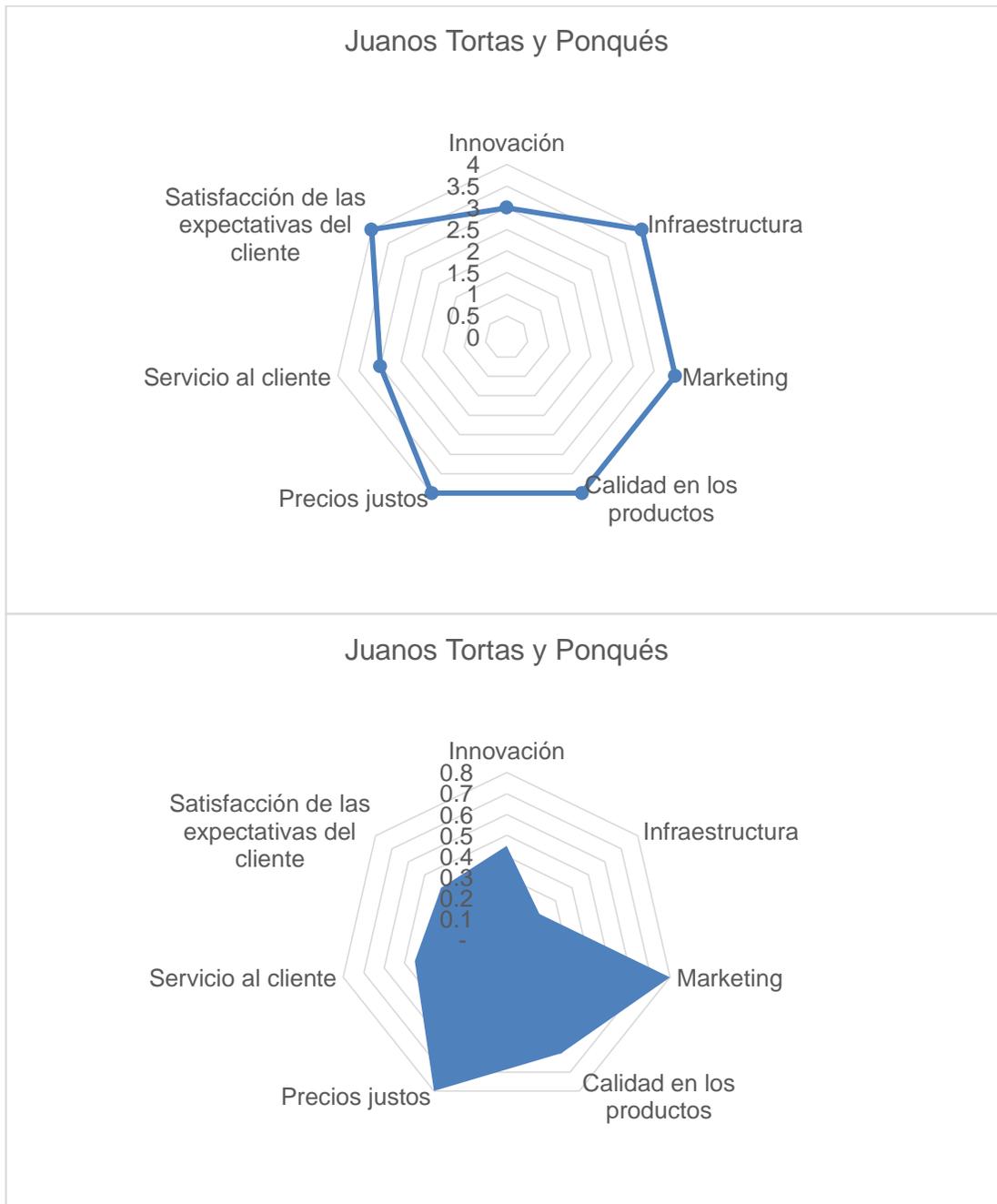


Fuente: Elaboración propia

Según los gráficos anteriores la pastelería Pasión Cake obtuvo calificaciones de 1, 3 y 4 puntos en los diferentes factores claves de éxito. El menor puntaje lo obtuvo en “infraestructura” con calificación de un punto puesto que a pesar de que se encuentra ubicado en un lugar transcurrido, no cuenta con un lugar amplio para ofertar todos sus productos. Obtuvo calificación de 3 en “calidad de los productos”, “satisfacción de las expectativas de los clientes” y “servicio al cliente”. Esto se

traduce a que podría mejorar sus procesos internos para ser más competitivos y así mismo tener mayor participación en el mercado.

Ilustración 20 Radar de valor y valor sopesado Juanos Tortas y Ponqués

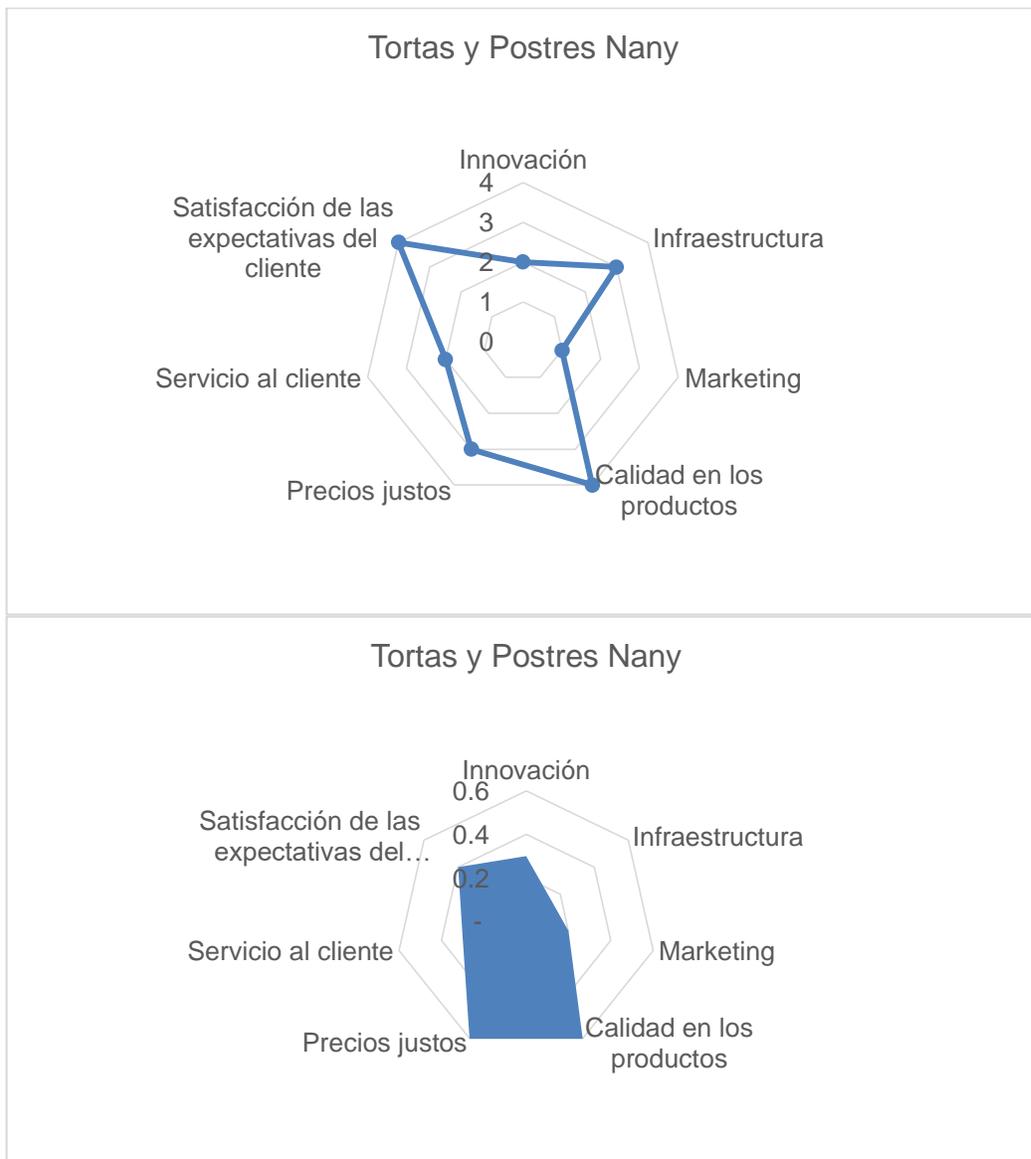


Fuente: Elaboración propia

Juanos Tortas y Ponqués cuenta con el puntaje más alto, evidenciando un adecuado funcionamiento interno, que lo hace tener ventaja sobre las otras empresas evaluadas. Los ítems con menor calificación son "servicio al cliente" pues varias personas se han quejado por la atención y la demora en las entregas, e

“innovación” puesto que, aunque innova no es en mayor medida, oferta generalidad productos tradicionales. En los demás ítems cuenta con calificación de 4, por ejemplo, “Infraestructura” ya que se encuentra en un lugar estratégico, con alta visibilidad, el establecimiento es amplio permitiendo almacenar sus materias primas y productos terminados ahorrando costos adicionales por almacenamiento, “Calidad en los productos” se caracteriza por brindar productos de alta calidad a sus clientes y “Marketing” la empresa invierte bastantes recursos en publicidad, ya sea en volantes, por las redes sociales y emisoras.

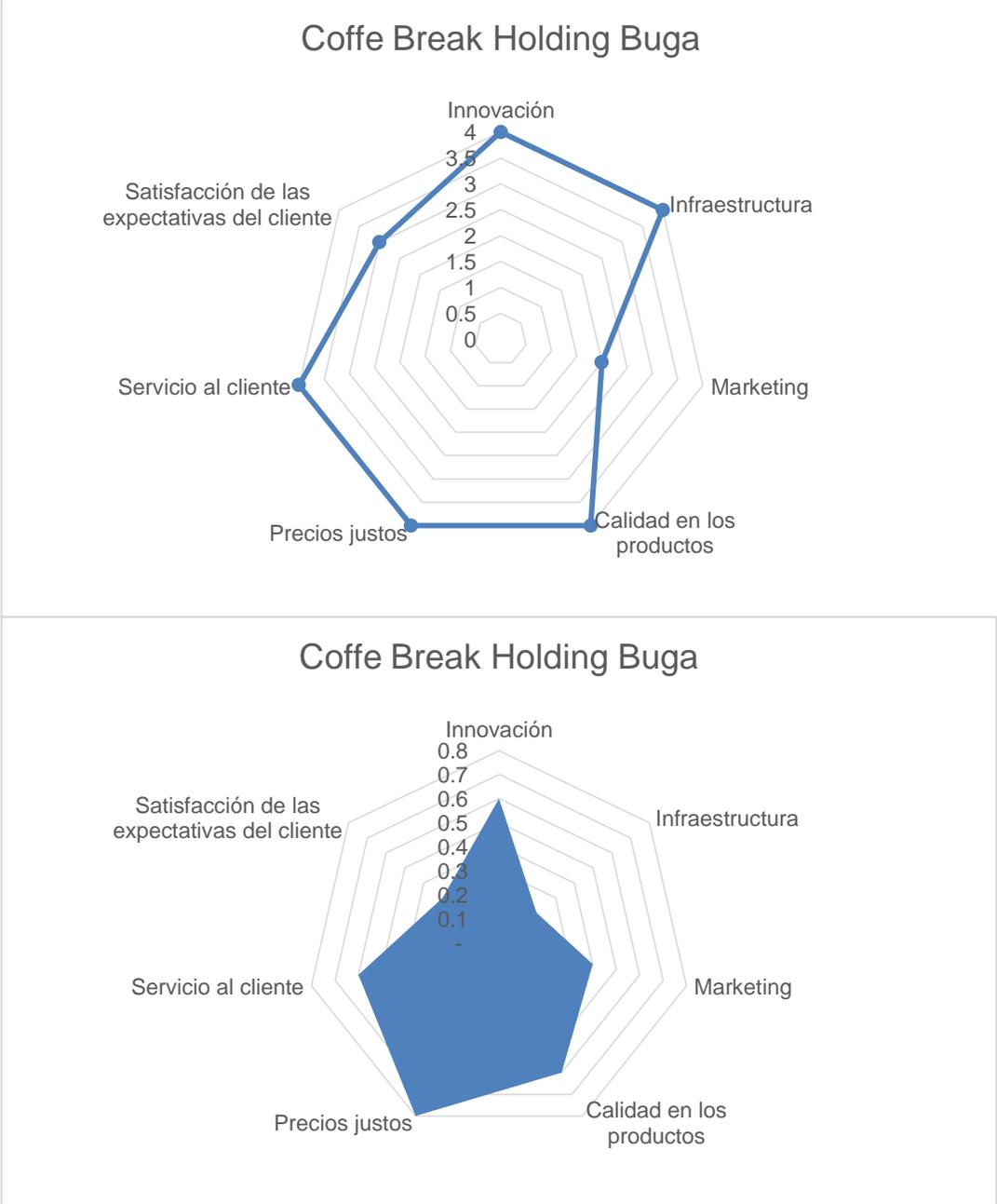
Ilustración 21 Radar de valor y valor sopesado Tortas y Postres Nany



Fuente: Elaboración propia

El puntaje menor de la evaluación lo obtuvo Tortas y Postres Nany, el mayor puntaje se obtuvo en la “calidad de los productos” y “satisfacción de las expectativas de los clientes”, por otro lado, obtuvo calificaciones de 3, 2 y de 1. En los factores que más deber fortalecer son “innovación” y “marketing” ya que es una empresa en la que se evidencia el enfoque por la elaboración de productos tradicionales y no se observa su presencia constante en redes sociales y no invierte en publicidad.

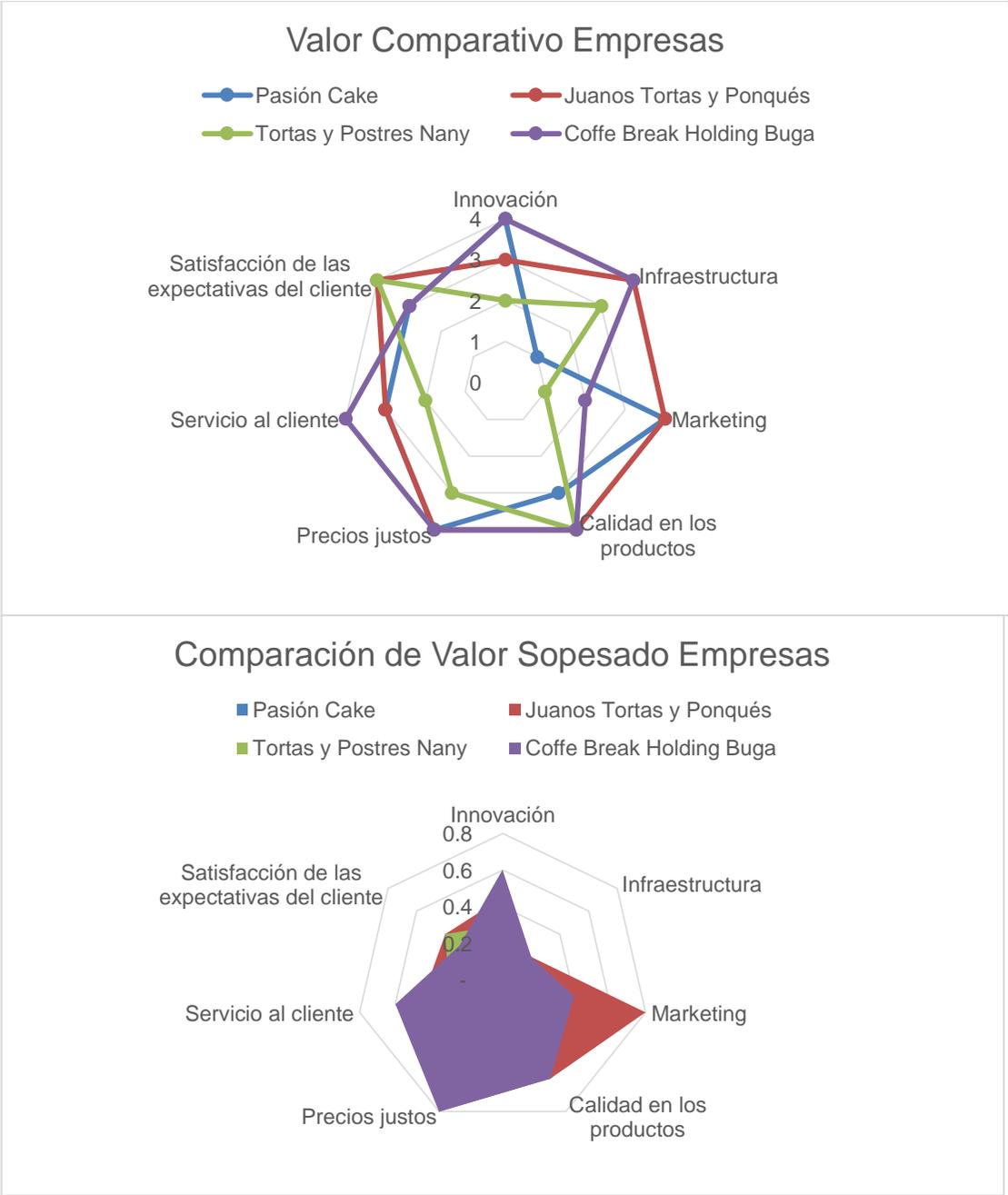
Ilustración 22 Radar de valor y valor sopesado Coffe Break Holding Buga



Fuente: Elaboración propia

Coffe Break Holding Buga ocupó el segundo lugar en la evaluación, obtuvo calificación de 4 en la mayoría de los ítems como en “Infraestructura” ya que está bien ubicado y es un lugar amplio, “Calidad en los productos” “precios justos” e “innovación” ofrece gran variedad de productos con diseños personalizados, a un buen precio y con excelente calidad. Obtuvo su menor calificación en “marketing” pues, aunque maneja redes sociales no se evidencia publicidad por otros medios.

Ilustración 23 Radar de valor y valor sopesado de las empresas competidoras de la Pastelería Pasión Cake



Fuente: Elaboración propia

10.4.6. Análisis Benchmarking

Los resultados obtenidos por la comparación realizada con la empresa objeto de estudio (Pastelería Pasión Cake) y las empresas más fuertes del sector de la pastelería y elaboración de postres, tortas, ponqués y cupcakes, se encontró que la organización líder de Buga en la actualidad es la pastelería Juanos Tortas y Ponqués obteniendo el mayor puntaje en “marketing”, “servicio al cliente”, “infraestructura” y “calidad de los productos” en segundo lugar se encuentra Coffe Break Holding Buga, el tercer lugar lo ocupa Pasión Cake la cual si aprovecha sus fortalezas mayores, refuerza las que nos menores y trabaja en su debilidad “infraestructura” puede mejorar sus resultados con respecto a los factores claves de éxito.

Se debe considerar tener en cuenta que una de las tres empresas seleccionadas como competencia de la pastelería Pasión Cake, durante su trayectoria se ha expandido a otra ciudad, mientras que las otras dos, realizan actividades de pastelería desde su inicio en la ciudad de Buga al igual que Pasión Cake. Esto explica que la competencia directa de la empresa sea Juanos, ya que debido a su experiencia ha logrado adaptar estrategias de posicionamiento y competitividad superiores a la empresa objeto de estudio.

En “Marketing” se puede notar que las calificaciones más altas las obtuvo Pasión Cake y Juanos, quienes se caracterizan por implementar herramientas de marketing a su empresa lo que les ha garantizado su posicionamiento y competitividad actual en un mercado tan grande y competitivo como el que hay en Buga.

Este análisis permite revelar aspectos internos de la empresa que no han sido vistos con claridad por la empresa, lo que permite ser un recurso positivo para la organización, en lo que se refiere a la formulación de estrategias y toma de decisiones.

.

10.5. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

Para la formulación del Plan estratégico de la pastelería Pasión Cake, se contó con la participación de los propietarios de la empresa Camila Molina y Daniel Giraldo. La intervención aportada permite que la investigación disponga de información clave para un idóneo planteamiento del plan estratégico.

Según Peter Drucker una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas. (DAVID, 2003)

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, es importante definir el direccionamiento estratégico de la empresa, para el desarrollo de esto se utiliza de referencia el modelo de preguntas para la formulación del direccionamiento estratégico de Humberto Serna, de igual forma se utiliza el Diseño Técnico de Organigramas expuesto por Álvaro Zapata Domínguez.

En cuanto al direccionamiento estratégico, se encontró que la pastelería Pasión Cake cuenta con los proyectos institucionales, pero teniendo en cuenta los referentes teóricos (SERNA), se procede a generar una nueva propuesta en compañía de los dueños de la empresa, de misión, visión, valores corporativos y organigrama de la empresa, que permita perfilar los objetivos de la empresa y sus estrategias de crecimiento y desarrollo a un futuro próximo, ayudando a declarar en sí los principios de la misma, justificando su existencia y para qué ha sido creada.

De este modo se realizó una declaración actual de la misión y visión actual de la empresa Pasión Cake, se revisó que tenía la empresa en su direccionamiento estratégico, y a partir de aquí se plantearon las preguntas hechas por Fred David:

- I. ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez, la declaración de la visión y la misión?*
- II. ¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales?*
- III. ¿Qué procesos alteran las declaraciones de visión y misión de su empresa?*
- IV. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa? (DAVID, 2003).*

En la ilustración que se muestra a continuación, se puede observar la misión y visión vigente de la empresa:

Ilustración 24 Misión y Visión Actual

MISIÓN
Pasión cake, es una empresa innovadora de repostería fina que produce y comercializa Tortas y Postres con un alto concepto de calidad. Están comprometidos con la atención a los detalles de los productos y servicios, para convertir los encuentros, las celebraciones familiares y empresariales de los clientes en buenos momentos, acompañados de productos de calidad.

VISIÓN
En el año 2025 Pasión cake, será la empresa de repostería fina, preferida en la región por la alta calidad de los productos y por el equipo humano comprometido con el servicio. Reconocidos por la innovación y por la permanente búsqueda del crecimiento armónico para garantizar la lealtad de los clientes y la solidez financiera.

Tomado del Trabajo de grado de Daniel Giraldo 2016

Las respuestas de la entrevistada (María Camila Molina García y Daniel Giraldo) se encuentran en el anexo 3, el resultado obtenido es el siguiente:

- La misión y visión fue declarada en el año 2016 durante la creación de la empresa, y a partir de ahí no se han generado actualizaciones por más de 4 años.
- La misión y visión definida, se tiene en cuenta por los dueños de la empresa como objetivo, pero no es considerada en el desarrollo de las actividades ejercidas en la empresa ni por ellos, ni por los colaboradores de su empresa.

Es por esto que se genera la necesidad de reestructurar y formular una nueva misión y visión para la pastelería Pasión Cake.

A continuación, se formula la misión y la visión de acuerdo con las respuestas dadas por los propietarios de la empresa Pasión Cake (María Camila Molina y Daniel Giraldo), durante el planteamiento de preguntas propuestas por Humberto Serna (Ver anexo 4).

10.5.1. Misión

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. (SERNA, 2003)

Para la formulación de la misión se respondieron las preguntas que Humberto Serna propone en su libro Gerencia Estratégica Ed. 10

- A. *¿En qué negocio estamos?*
- B. *¿para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?*
- C. *¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?*
- D. *¿Quiénes son nuestros clientes?*
- E. *¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?*
- F. *¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?*
- G. *¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?*
- H. *¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?*
- I. *¿Cuáles son los principios organizacionales?*
- J. *¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?*

Con base a los resultados obtenidos (anexo 4), se formula y propone la siguiente misión:

“En la pastelería Pasión Cake brindamos a nuestros clientes tortas y productos de repostería fina innovadora y de excelente calidad, con los cuales puedan acompañar sus momentos especiales con personas especiales, contamos con colaboradores calificados y comprometidos para tener el mejor servicio personalizado.”

10.5.2. Visión

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. (SERNA, 2003)

Para la formulación de la visión se respondieron las preguntas que Humberto Serna propone en su libro Gerencia Estratégica Ed. 10

1. *Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?*
2. *¿Qué logros de su área le gustaría recordar en cinco años?*
3. *¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?*
4. *¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?*

5. *¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?*

6. *¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?*

Con base a los resultados obtenidos (anexo 4), se formula y propone la siguiente visión:

“Para el 2024 destacarnos por ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad, empleando las últimas tendencias, que satisfagan las expectativas de los clientes, logrando ser una de las empresas líderes y reconocidas en el mercado local, expandiéndonos a otra ciudad, respaldados por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.”

10.5.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente son conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios con el fin de lograr distinguir la organización. (MEJIA, 2019)

Trabajo en equipo: Realizar labores de manera compartida y organizada, enfocados en nuestro objetivo en común.

Especialización en cada área: Se asignan tareas determinadas y específicas a cada trabajador dentro de un área en particular, que requiere de un conocimiento.

Enfoque en el servicio: Garantizar una experiencia de valor para el cliente.

Honestidad: Promover la confianza, el respeto y la sinceridad.

Responsabilidad: Promover el cumplimiento de las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones.

10.5.4. Organigrama

Según (TERRY, 1961), El organigrama es “una carga de organización, es un cuadro sintético que indica aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

De acuerdo con (ZAPATA, 2008), teniendo en cuenta que las organizaciones son entidades complejas que para funcionar adecuadamente necesitan de un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar, se hace necesario realizar una representación gráfica en la cual quede plasmada todo el análisis y conceptualización que se ha realizado para lograr plantear una estructura.

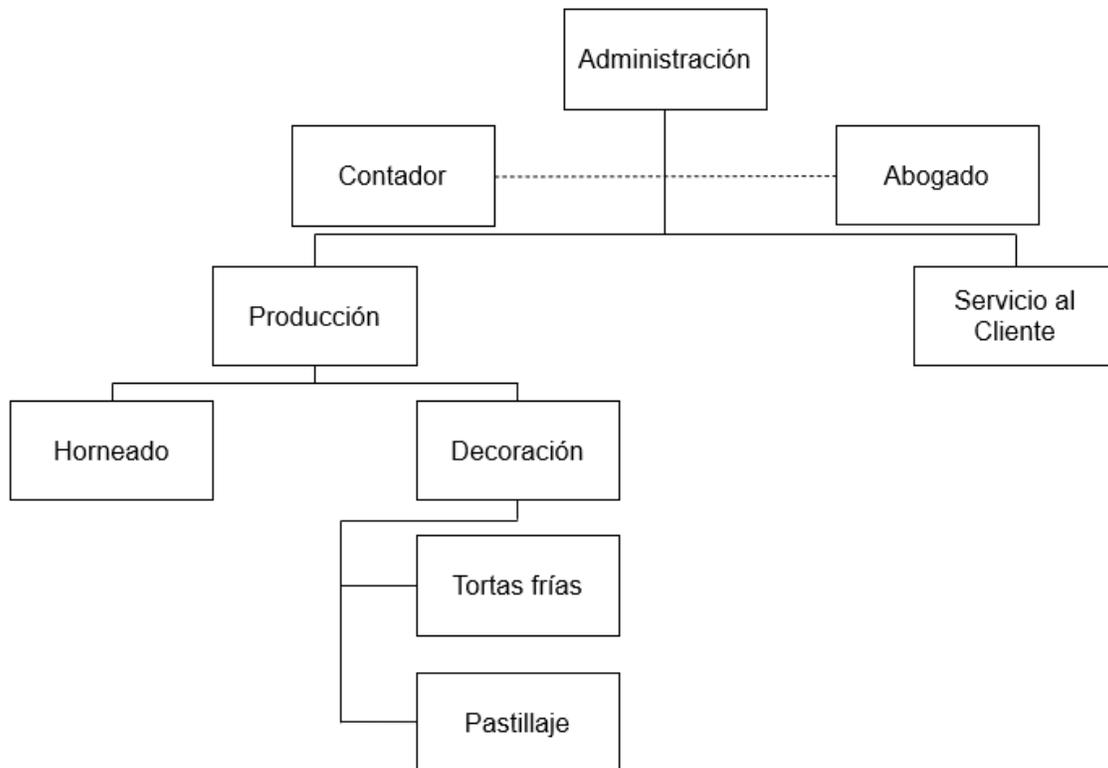
Actualmente, la organización no cuenta con un organigrama definido, por ello es indispensable realizar uno que este alineado con el direccionamiento que se está trazando.

Para ello nos basamos en el Diseño Técnico de Organigramas expuesto por Álvaro Zapata Domínguez 2008.

A continuación, se propone el siguiente organigrama:

Ilustración 25 Organigrama de la Pastelería Pasión Cake

Organigrama de la Pastelería Pasión Cake



Fuente: Elaboración propia

10.5.5. Matriz DOFA Cruzada

Cuadro 1 Ítems de las Variables para Matriz DOFA de la Pastelería Pasión Cake

DEBILIDADES (D)		OPORTUNIDADES (O)	
D1.	La empresa no ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	O1.	Disminución del IPC
D2.	La empresa no tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).	O2.	Política de impulso para las MIPYMES
D3.	La empresa no tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	O3.	Patrón de Consumo y Gasto
D4.	La empresa no tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	O4.	Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor
D5.	El personal que tiene contacto con el cliente no recibe capacitación y retroalimentación continúa sobre servicio al cliente.	O5.	Amplio uso de las redes sociales en la población
D6.	La empresa no cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística.	O6.	Comercio Electrónico
D7.	La infraestructura no tiene una distribución adecuada.	O7.	Avances tecnológicos
D8.	La empresa no cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa.	O8.	Patrones de comportamiento cultural
D9.	La empresa no tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	O9.	Ubicación geográfica de Buga
D10.	La empresa no cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	O10.	Uso de empaques biodegradables con el medio ambiente

		011.	Registro Invima
AMENAZAS (A)		FORTALEZAS (F)	
A1.	Disminución del PIB	F1.	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.
A2.	Aumento del IVA	F2.	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen)
A3.	Incremento de la pobreza	F3.	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros)
A4.	Altos costos de nueva tecnología de punta	F4.	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.
A5.	Aumento de la población desempleada	F5.	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.
A6.	Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero	F6.	La empresa cuenta con una ubicación central, de fácil acceso.
A7.	Reformas tributarias	F7.	La empresa cuenta con precios accesibles en sus productos y servicios.
A8.	Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19	F8.	La empresa cuenta con productos y servicios de calidad.
A9.	Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos	F9.	La empresa tiene un buen manejo de las redes sociales.
		F10.	La empresa innova constantemente en sus productos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2 Matriz DOFA cruzada de la pastelería Pasión Cake

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	F1.	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	D1.	La empresa no ha contratado servicios de consultoría y capacitación.
	F2.	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen)	D2.	La empresa no tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivos).
	F3.	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros)	D3.	La empresa no tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.
	F4.	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.	D4.	La empresa no tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.
	F5.	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	D5.	El personal que tiene contacto con el cliente no recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.
	F6.	La empresa cuenta con una ubicación central, de fácil acceso.	D6.	La empresa no cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística.

		F7.	La empresa cuenta con precios accesibles en sus productos y servicios.	D7.	La infraestructura no tiene una distribución adecuada.
		F8.	La empresa cuenta con productos y servicios de calidad.	D8.	La empresa no cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa.
		F9.	La empresa tiene un buen manejo de las redes sociales.	D9.	La empresa no tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.
		F10.	La empresa innova constantemente en sus productos.	D10.	La empresa no cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (F-O)		ESTRATEGIAS (D-O)	
O1.	Disminución del IPC	<ul style="list-style-type: none"> • (F2, O5) Realizar un benchmarking cada 6 meses a través del uso de redes sociales identificando las estrategias de marketing que usa la competencia. 		<ul style="list-style-type: none"> • (D5, O6) Desarrollar una estrategia de promoción mixta online / offline, donde se capacite para tener una atención al cliente en los diferentes canales de comercialización, garantizando la prestación de un buen servicio. 	

O2.	Política de impulso para las MIPYMES		<ul style="list-style-type: none"> • (D2, O6, O7) Utilizar la estrategia Up Selling (venta adicional) y Cross Selling (venta cruzada) a través del eCommerce, para conocer de una manera más directa el gusto o interés de los clientes, conocer el producto que es más atractivo y al hacer una mezcla de ambas estrategias de venta, se pueden alcanzar mayores resultados en ventas, y adicional fidelizar a muchos clientes.
O3.	Patrón de Consumo y Gasto		<ul style="list-style-type: none"> • (D3, O6) A través del eCommerce utilizar una estrategia de Malling (Email Marketing), que permitan conocer al cliente y a través de encuestas cortas se logra acceder a información importante, para entender mejor al cliente, logrando así fidelizar a los que ya están y a largo plazo fortalecer la marca para incrementar el interés en los productos y llegar a más clientes.
O4.	Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • (F3-O8) Desarrollar un canal de YouTube como medio publicitario no convencional, a través de la publicación de videos didácticos donde las personas puedan aprender a hacer los productos de la pastelería, logrando captar la atención de clientes potenciales. 	

<p>O5.</p>	<p>Amplio uso de las redes sociales en la población</p>		<ul style="list-style-type: none"> • (D2, O5) Aplicar marketing diferenciado, segmentando el mercado, llenando las expectativas y captando la atención de más clientes hacia la empresa, permitiendo mayores ingresos por ventas.
<p>O6.</p>	<p>Comercio Electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F7, O3) Aplicar las 3C de marketing: Cliente, Costo y Competencia, para fortalecer el portafolio de productos, creando e innovando con nuevos productos, brindando nuevos sabores y nuevas texturas en las presentaciones de sus tortas, ampliando la presentación de tortas artísticas, y agregando elementos decorativos no comestibles que llamen la atención de los clientes, a un precio accesible, esto permitirá ofrecer un valor agregado en sus productos a un buen precio comercial, que ayudara a la competitividad de la empresa, y logrará la fidelización de sus clientes. 	
<p>O7.</p>	<p>Avances tecnológicos</p>		<ul style="list-style-type: none"> • (D6, O4) Diseñar un plan de mejoramiento de infraestructura, esto con el fin de lograr optimización de costos, eficiencia en la producción, un clima laboral estable y mejores condiciones de trabajo.

<p>O8.</p>	<p>Patrones de comportamiento cultural</p>		
<p>O9.</p>	<p>Ubicación geográfica de Buga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F4,06) Implementar marketing indiferenciado o masivo a través de diferentes medios de comunicación como redes sociales y páginas web, con el fin de captar la atención de los clientes potenciales y lograr un reposicionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D8, O8) Fortalecer la cultura organizacional tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores aplicando el feedback, lo que permitirá identificar patrones culturales existentes, con el fin de tener un talento humano satisfecho que se oriente a conquistar nuevos mercados y garantizar la competitividad.

<p>O10.</p>	<p>Uso de empaques biodegradables con el medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F10, O10) Promover marketing verde, basándose en la responsabilidad social, innovando en sus productos y servicios y sobre todo en el uso de empaques biodegradables, esto conducirá a los clientes a concientizarse sobre el cuidado del medio ambiente, generando así un nuevo segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D7, O8) Aplicar merchandising visual, de seducción y de gestión, donde los clientes, puedan degustar diferentes productos dentro del local, convirtiendo el lugar en un punto de venta y de consumo, esto para captar la atención de diversos clientes, y que a su vez permita fortalecer la relación empresa/cliente.
<p>O11.</p>	<p>Registro Invima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F10, O 4) Realizar una penetración en el mercado enfocada en campañas y promociones como degustaciones de nuevos productos, empaques reutilizables para clientes fidelizados, obsequio por una determinada compra de producto o cantidad, lo que incrementará las ventas de la empresa y permitirá expandirse en el mercado con nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D9, D10, 07) Diseñar un programa de modernización a nivel tecnológico dentro de la empresa, adquiriendo un software de un tercero que permita el control de inventarios, el control de las ventas y pedidos para tener un orden en el proceso productivo y que sirva para información importante para la toma de decisiones a nivel directivo.
<p>AMENAZAS (A)</p>		<p>ESTRATEGIAS (F-A)</p>	<p>ESTRATEGIAS (D-A)</p>

A1.	Disminución del PIB	<ul style="list-style-type: none"> • (F5, A9) Implementar el marketing verde ligado a la adquisición de nuevos empaques para los productos ofrecidos, promoviendo el cuidado del medio ambiente y generando posicionamiento y reconocimiento de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D3, A6) Implementar una estrategia enfocada al marketing de contenidos, informando sobre los productos, las tendencias, reseñas sobre novedades y educando al cliente con respecto a los productos y servicios entablando una interacción con estos más asertiva, conociendo sus necesidades permitiendo favorecer al sector pastelero.
A2.	Aumento del IVA		
A3.	Incremento de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • (F9, A6) Implementar marketing de eventos y patrocinios, a través de eventos públicos donde diferentes agentes emprendedores puedan por un lado degustar los productos, escuchar y analizar los problemas que presenta este sector y las opiniones de clientes para desarrollar una política pública que cubra este sector pastelero, permitiendo 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1, A8) Desarrollar una estrategia ligada al Webinar, a través de capacitaciones y talleres de forma gratuita acerca de las acciones durante la emergencia sanitaria mundial por el COVID 19, donde los entes gubernamentales y aquellos encargados del emprendimiento a nivel local y regional desarrollen alternativas de solución para

<p>A4.</p>	<p>Altos costos de nueva tecnología de punta</p>	<p>superar las expectativas del cliente, llegar a nuevos mercados y favorecer el sector.</p>	<p>las empresas ligadas al sector pastelero y de alimentos.</p>
<p>A5.</p>	<p>Aumento de la población desempleada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F4, A3) Realizar marketing de historias (Storytelling) conectando la empresa con el mercado, donde los productos puedan ser vistos en diferentes escenarios, cubriendo diferentes problemas sociales, prácticas de producción llamativas, el cubrimiento de empleo, transmitiendo en la mente del consumidor como proveedor de cambio ante sus ayudas a la sociedad, lo que enganchara al cliente tocando sus emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D6, A4) Implementar un sistema de gestión de inventarios, organizando toda la información disponible en estos, clasificando los productos en diferentes categorías, establecer días de inventario de los productos, lleva el seguimiento de los inventarios en tiempo real y por último actualizar la información constantemente, todo esto permitirá mejorar la rentabilidad, optimizar inventario, y brindar una mejor calidad de servicio a los clientes.

<p>A6.</p>	<p>Falta de políticas públicas que favorezcan el sector pastelero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F8, A2) Implementar el Target Cost para fortalecer el enfoque de fijación de precios de la empresa, asignando el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por un producto o servicio, permitiendo establecer metas de costos para sus productos viables y que le permitan a la empresa obtener un buen margen de rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1, A4) Generar alianzas estratégicas con proveedores, que permitan adquirir materia prima y capacitar al personal de la empresa con métodos nuevos para la creación de productos pasteleros, permitiendo promocionar productos de terceros y de igual forma esto posibilita que la empresa suavice costos en materia prima y alta tecnología, que permitan ofrecer propuestas de valor a los clientes.
<p>A7.</p>	<p>Reformas tributarias</p>		<ul style="list-style-type: none"> • (D9, A9) Aplicar una estrategia de inventarios ligada a tener un stock bajo; donde la empresa hace entrega de los productos necesarios en el momento preciso para completar el proceso (Just in Time), llevando un control estricto de inventario, tanto de materia prima, como de lo necesariamente justo para la producción, reduciendo los sobrecostos por menudeo, reducción de los desechos y la contaminación ambiental que se llegue a presentar

<p>A8.</p>	<p>Decreto de Bioseguridad para el funcionamiento de las empresas por motivo del COVID 19</p>	<p>• (F1, F6, A5) Fortalecer la responsabilidad social de la empresa, brindando oportunidades de empleo y de crecimiento dentro de la empresa, bienestar social, cubriendo eventos y promociones que favorezcan a la sociedad, esto le va a permitir a la empresa obtener un reconocimiento por parte de los clientes hacia la marca y posicionamiento dentro del mercado.</p>	
<p>A9.</p>	<p>Contaminación ambiental por uso de desechos sólidos</p>	<p>• (F3-A5) Emplear marketing de influencers, donde se generen relaciones directas con los influencers, a través de las publicaciones (videos, imágenes, hashtags y experiencias) aportadas por este, se permita atraer una mayor atención hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa.</p>	<p>• (D1, A7) Diseñar una estrategia financiera ligada a la desinversión, donde la empresa retire la inversión de aquellos productos o servicios que no generen retorno de inversión positivo, para minimizar los impactos negativos y aprovechar la inversión para otro producto que genere mayor rentabilidad</p>

Fuente: *Elaboración propia*

10.5.6. Objetivos Corporativos y Estrategias

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. (SERNA, 2003)

Los objetivos corporativos de la pastelería Pasión Cake se formularon teniendo en cuenta las necesidades actuales de la organización, entre ellas la de mayor impacto que es el posicionamiento en el mercado orientado al marketing, la cual se estableció por medio de la observación en trabajo de campo, y se evidenció con las entrevistas de las personas claves de la pastelería, los análisis realizados a lo largo de la investigación y los resultados de la matriz DOFA cruzada.

Dando como resultado 5 objetivos globales los cuales se referencian y se definen con sus respectivas estrategias:

1. Servicio al cliente

Objetivo asociado: Fortalecer el 20% cada mes, la interacción cliente/empresa, logrando conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para garantizar buenas experiencias con los productos y servicios ofrecidos.

Estrategias relacionadas:

- Desarrollar una estrategia de promoción mixta online / offline, donde se capacite para tener una atención al cliente en los diferentes canales de comercialización, garantizando la prestación de un buen servicio.
- Utilizar la estrategia Up Selling (venta adicional) y Cross Selling (venta cruzada) a través del eCommerce, para conocer de una manera más directa el gusto o interés de los clientes, conocer el producto que es más atractivo y al hacer una mezcla de ambas estrategias de venta, se pueden alcanzar mayores resultados en ventas, y adicional fidelizar a muchos clientes.
- A través del eCommerce utilizar una estrategia de Malling (Email Marketing), que permitan conocer al cliente y a través de encuestas cortas se logra acceder a información importante, para entender mejor al cliente, logrando así fidelizar a los que ya están y a largo plazo fortalecer la marca para incrementar el interés en los productos y llegar a más clientes.
- Aplicar marketing diferenciado, segmentado el mercado, llenando las expectativas y captando la atención de más clientes hacia la empresa, permitiendo mayores ingresos por ventas.

- Aplicar merchandising visual, de seducción y de gestión, donde los clientes, puedan degustar diferentes productos dentro del local, convirtiendo el lugar en un punto de venta y de consumo, esto para captar la atención de diversos clientes, y que a su vez permita fortalecer la relación empresa/cliente.

2. Posicionamiento

Objetivo asociado: Establecer un posicionamiento gradual del 15%, a través del cual la empresa se diferencie en la mente de los posibles compradores, y generar un reconocimiento de la marca que permita una fuerte relación con clientes actuales y potenciales, contribuyendo de forma directa a incrementar las ventas y proporcionar mayores utilidades a la organización.

Estrategias relacionadas:

- Desarrollar un canal de YouTube como medio publicitario no convencional, a través de la publicación de videos didácticos donde las personas puedan aprender a hacer los productos de la pastelería, logrando captar la atención de clientes potenciales.
- Implementar marketing indiferenciado o masivo a través de diferentes medios de comunicación como redes sociales y páginas web, con el fin de captar la atención de los clientes potenciales y lograr un reposicionamiento de la empresa.
- Realizar una penetración en el mercado enfocada en campañas y promociones como degustaciones de nuevos productos, empaques reutilizables para clientes fidelizados, obsequio por una determinada compra de producto o cantidad, lo que incrementará las ventas de la empresa y permitirá expandirse en el mercado con nuevos clientes.
- Implementar el marketing verde ligado a la adquisición de nuevos empaques para los productos ofrecidos, promoviendo el cuidado del medio ambiente y generando posicionamiento y reconocimiento de la marca.
- Implementar una estrategia enfocada al marketing de contenidos, informando sobre los productos, las tendencias, reseñas sobre novedades y educando al cliente con respecto a los productos y servicios entablando una interacción con estos más asertiva, conociendo sus necesidades permitiendo favorecer al sector pastelero.
- Implementar marketing de eventos y patrocinios, a través de eventos públicos donde diferentes agentes emprendedores puedan por un lado degustar los productos y, por otro lado, escuchar y analizar los problemas que presenta este sector y las opiniones de clientes para generar soluciones, permitiendo

superar las expectativas del cliente, llegar a nuevos mercados y favorecer el sector.

- Realizar marketing de historias (Storytelling) conectando la empresa con el mercado, donde los productos puedan ser vistos en diferentes escenarios, cubriendo diferentes problemas sociales, prácticas de producción llamativas, el cubrimiento de empleo, transmitiendo en la mente del consumidor como proveedor de cambio ante sus ayudas a la sociedad, lo que enganchara al cliente tocando sus emociones.
- Emplear marketing de influencers, donde se generen relaciones directas con los influencers, a través de las publicaciones (videos, imágenes, hashtags y experiencias) aportadas por este, se permita atraer una mayor atención hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Realizar un benchmarking cada 6 meses a través del uso de redes sociales identificando las estrategias de marketing que usa la competencia.

3. Innovación y nuevos de productos

Objetivo asociado: Desarrollar una política de innovación enfocada en ofrecer productos y servicios que logren captar la atención del 40% de clientes potenciales para la empresa.

Estrategias relacionadas:

- Aplicar las 3C de marketing: Cliente, Costo y Competencia, para fortalecer el portafolio de productos, creando e innovando con nuevos productos, brindando nuevos sabores y nuevas texturas en las presentaciones de sus tortas, ampliando la presentación de tortas artísticas, y agregando elementos decorativos no comestibles que llamen la atención de los clientes, a un precio accesible, esto permitirá ofrecer un valor agregado en sus productos a un buen precio comercial, que ayudara a la competitividad de la empresa, y logrará la fidelización de sus clientes.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores, que permitan adquirir materia prima y capacitar al personal de la empresa con métodos nuevos para la creación de productos pasteleros, permitiendo promocionar productos de terceros y de igual forma esto posibilita que la empresa suavice costos en materia prima y alta tecnología, que permitan ofrecer propuestas de valor a los clientes.
- Implementar el Target Cost para fortalecer el enfoque de fijación de precios de la empresa, asignando el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por un producto o servicio, permitiendo establecer metas de costos

para sus productos viables y que le permitan a la empresa obtener un buen margen de rentabilidad.

- Diseñar una estrategia financiera ligada a la desinversión, donde la empresa retire la inversión de aquellos productos o servicios que no generen retorno de inversión positivo, para minimizar los impactos negativos y aprovechar la inversión para otro producto que genere mayor rentabilidad

4. Infraestructura

Objetivo asociado: Consolidar una infraestructura adecuada que permita la realización óptima y eficaz del 90% de la prestación de servicios y la fabricación de productos por parte de la empresa.

Estrategias relacionadas:

- Diseñar un plan de mejoramiento de infraestructura, esto con el fin de lograr optimización de costos, eficiencia en la producción, un clima laboral estable y mejores condiciones de trabajo.
- Diseñar un programa de modernización a nivel tecnológico dentro de la empresa, adquiriendo un software de un tercero que permita el control de inventarios, el control de las ventas y pedidos para tener un orden en el proceso productivo y que sirva para información importante para la toma de decisiones a nivel directivo.
- Implementar un sistema de gestión de inventarios, organizando toda la información disponible en estos, clasificando los productos en diferentes categorías, establecer días de inventario de los productos, lleva el seguimiento de los inventarios en tiempo real y por último actualizar la información constantemente, todo esto permitirá mejorar la rentabilidad, optimizar inventario, y brindar una mejor calidad de servicio a los clientes.
- Aplicar una estrategia de inventarios ligada a tener un stock bajo; donde la empresa hace entrega de los productos necesarios en el momento preciso para completar el proceso (Just in Time), llevando un control estricto de inventario, tanto de materia prima, como de lo necesariamente justo para la producción, reduciendo los sobrecostos por menudeo, reducción de los desechos y la contaminación ambiental que se llegue a presentar.

5. Responsabilidad social

Objetivo asociado: Contribuir a la mitigación del 70% de problemas y necesidades existentes en la comunidad, por medio de alianzas, campañas y actividades que impacten de forma positiva en la sociedad.

Estrategias relacionadas:

- Promover marketing verde, basándose en la responsabilidad social, innovando en sus productos y servicios y sobre todo en el uso de empaques biodegradables, esto conducirá a los clientes a concientizarse sobre el cuidado del medio ambiente, generando así un nuevo segmento de mercado.
- Desarrollar una estrategia ligada al Webinar, a través de capacitaciones y talleres de forma gratuita acerca de las acciones durante la emergencia sanitaria mundial por el COVID 19, donde los entes gubernamentales y aquellos encargados del emprendimiento a nivel local y regional desarrollen alternativas de solución para las empresas ligadas al sector pastelero y de alimentos.
- Fortalecer la responsabilidad social de la empresa, brindando oportunidades de empleo y de crecimiento dentro de la empresa, bienestar social, cubriendo eventos y promociones que favorezcan a la sociedad, esto le va a permitir a la empresa obtener un reconocimiento por parte de los clientes hacia la marca y posicionamiento dentro del mercado.
- Fortalecer la cultura organizacional tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores aplicando el feedback, lo que permitirá identificar patrones culturales existentes, con el fin de tener un talento humano satisfecho que se oriente a conquistar nuevos mercados y garantizar la competitividad.

10.6. PLAN DE ACCIÓN COMO HERRAMIENTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PASTERÍA PASIÓN CAKE

La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013)

El plan de acción que se llevará a cabo en la pastelería Pasión Cake tiene como fin implementar las estrategias planteadas para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado siendo altamente competitiva.

Se realiza la propuesta con actividades, tiempo, indicador, responsable y presupuesto, se detalla en los cuadros la anterior información y se realiza presupuesto por objetivo discriminado por año, y cronograma por meses.

Cuadro 3 Plan de Acción Objetivo Corporativo 1

OBJETIVO CORPORATIVO	Servicio al cliente				
	Fortalecer la interacción cliente/empresa, logrando conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para garantizar buenas experiencias con los productos y servicios ofrecidos.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.1. Desarrollar una estrategia de promoción mixta online / offline, donde se capacite para tener una atención al cliente en los diferentes canales de comercialización, garantizando la prestación de un buen servicio.	Capacitar a todo el personal en temas que contribuyan a la prestación de un buen servicio como lo es el marketing y promoción mixta	Abril y octubre de cada año	Número de colaboradores que asisten a capacitación / Total de colaboradores en la empresa	Daniel Propietario -	\$500.000
	Evaluar el desempeño de los trabajadores al momento de atender por los diferentes canales de comercialización	Trimestralmente a partir enero de 2022	Número de colaboradores que son calificados / Total de colaboradores en la empresa	Daniel Propietario -	\$30.000
	Capacitar al personal que no tenga conocimiento del manejo de instrumentos tecnológicos para la atención del cliente (especialmente redes sociales)	Septiembre de 2021	Número de colaboradores que asisten a capacitación / Total de colaboradores en la empresa	Camila Propietaria -	\$300.000

<p>1.2. Utilizar la estrategia Up Selling (venta adicional) y Cross Selling (venta cruzada) a través del eCommerce, para conocer de una manera más directa el gusto o interés de los clientes, conocer el producto que es más atractivo y al hacer una mezcla de ambas estrategias de venta, se pueden alcanzar mayores resultados en ventas, y adicional fidelizar a muchos clientes.</p>	<p>Vender productos adicionales al producto que el cliente pide, a través del eCommerce, haciendo una venta cruzada logrando hacer uso de la mercancía que se tiene en exhibición</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Incremento de % de ventas</p>	<p>Camila Propietaria</p>	<p>- \$60.000</p>
	<p>Ofertar un producto adicional o con alguna promoción, para así atraer a más clientes logrando que lleve su producto más el plus, generando una venta más eficaz</p>	<p>Permanente a partir de octubre de 2021</p>	<p>Número de productos adicionales o de promoción / Total de los productos de la pastelería</p>	<p>Daniel Propietario</p>	<p>- \$150.000 Mensuales</p>
	<p>Atraer clientes ofertándole los productos que son de su interés y que se adapten a sus necesidades</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Incremento de % de clientes que compran en la Pastelería Pasión Cake</p>	<p>Camila Propietaria</p>	<p>- \$700.000</p>
<p>1.3. A través del eCommerce utilizar una estrategia de Malling (Email Marketing), que permitan conocer al cliente</p>	<p>Diseñar encuestas para aplicar a los clientes y así obtener información importante de ellos y</p>	<p>julio de 2021</p>	<p>Encuesta para aplicar a los clientes</p>	<p>Daniel Propietario</p>	<p>- \$90.000</p>

y a través de encuestas cortas se logra acceder a información importante, para entender mejor al cliente, logrando así fidelizar a los que ya están y a largo plazo fortalecer la marca para incrementar el interés en los productos y llegar a más clientes.	conocer mejor sus necesidades				
	Aplicar encuestas a los clientes	septiembre de 2021	Número de encuestas aplicadas a clientes / Número total de clientes	Propietarios	\$40.000
	Procesar y analizar información que arrojó las encuestas aplicadas a los clientes	noviembre de 2021	Información procesada y analizada	Propietarios	\$45.000
1.4. Aplicar marketing diferenciado, segmentado el mercado, llenando las expectativas y captando la atención de más clientes hacia la empresa, permitiendo mayores ingresos por ventas.	Catalogar el segmento de mercado para categorizar las necesidades, gustos e intereses de los clientes pertenecientes a este segmento	Octubre de 2021	Segmento catalogado	Propietarios	\$250.000
	Realizar segmentación del mercado, para establecer los clientes objetivos y proceder a clasificarlos para	Octubre de 2021 y revisión cada año	Número de clientes objetivos establecidos / Número de propuestas de clientes objetivos	Propietarios	\$300.000

	realizar perfiles que sirvan de insumo para el plan estratégico de marketing				
1.5. Aplicar merchandising visual, de seducción y de gestión, donde los clientes, puedan degustar diferentes productos dentro del local, convirtiendo el lugar en un punto de venta y de consumo, esto para captar la atención de diversos clientes, y que a su vez permita fortalecer la relación empresa/cliente.	Cuando el cliente espere el producto se le da a degustar parte del producto que va a llevar o de productos nuevos o pronto a salir a la venta, para fidelizarlo y tener sus opiniones momentáneas	Permanente a partir de diciembre de 2021	Número de productos a degustar / Total de productos en la empresa	Todos	\$100.000
	Establecer un día a la semana para degustación de los productos dentro del local	Permanente cada semana a partir de noviembre de 2021	Número de productos a degustar / Total de productos en la empresa	Todos	\$80.000
Total presupuesto para 3 años					2'645.000

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 4 Plan de Acción Objetivo Corporativo 2

OBJETIVO CORPORATIVO	Posicionamiento				
	Establecer un posicionamiento y reconocimiento de la marca que permita una fuerte relación con clientes actuales y potenciales, contribuyendo de forma directa a incrementar las ventas y proporcionar mayores utilidades a la organización.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2.1. Desarrollar un canal de YouTube como medio publicitario no convencional, a través de la publicación de videos didácticos donde las personas puedan aprender a hacer los productos de la pastelería, logrando captar la atención de clientes potenciales.	Crear canal de YouTube y subir videos tipo tutorial cada quince días de diferentes productos o técnicas de pastelería	A partir de agosto de 2021, un video cada quince días	Número de videos tutoriales subidos al canal de YouTube	Propietarios	\$90.000
	Realizar videos virales dentro de la red social con un personaje importante de la ciudad, atrayendo público y clientes nuevos a la empresa, haciendo más didáctico el mercadeo de la pastelería	Mensualmente a partir de junio de 2021	Número de videos tutoriales subidos al canal de YouTube	Todos	\$350.000
2.2. Implementar marketing indiferenciado o masivo a través de diferentes medios de comunicación como redes sociales y páginas web, con el fin de captar la	Realizar diferentes tipos de publicidad en los diferentes medios de manera creativa atrayendo a los clientes en diferentes festividades y	Semestralmente a partir de noviembre de 2021	Número de publicidad realizada / Número de publicidad planeada en hacer	Propietarios	\$800.000

<p>atención de los clientes potenciales y lograr un reposicionamiento de la empresa</p>	<p>haciendo hincapié en su producto estrella</p> <p>Hacer uso de los diferentes tips en redes sociales, para atraer más clientes a través de las tendencias, guardar publicaciones, hashtags, comentarios, compartir historias, concursos, etc.</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>% de uso de los tips en las redes sociales</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$20.000</p>
<p>2.3. Realizar una penetración en el mercado enfocada en campañas y promociones como degustaciones de nuevos productos, empaques reutilizables para clientes fidelizados, obsequio por una determinada compra de producto o cantidad, lo que incrementará las ventas de la empresa y permitirá expandirse en el mercado con nuevos clientes.</p>	<p>Hacer detalles para clientes fidelizados y potenciales y hacerles degustación de nuevos productos o sabores dentro de la pastelería para mantener su interés en la empresa</p>	<p>Bimestralmente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de detalles y degustación dada a los clientes / Total de Detalles y degustaciones planeados a entregar</p>	<p>Daniel-Propietario</p>	<p>\$100.000</p>
<p>Realizar concursos en redes, para promocionar un nuevo producto o un nuevo sabor dentro de la pastelería, atrayendo a los clientes y tener su opinión al respecto</p>	<p>Realizar concursos en redes, para promocionar un nuevo producto o un nuevo sabor dentro de la pastelería, atrayendo a los clientes y tener su opinión al respecto</p>	<p>Septiembre y diciembre de 2021</p>	<p>Número de concursos realizados</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$200.000</p>

<p>2.4. Implementar el marketing verde ligado a la adquisición de nuevos empaques para los productos ofrecidos, promoviendo el cuidado del medio ambiente y generando posicionamiento y reconocimiento de la marca.</p>	<p>Hacer uso de empaques biodegradables para los diferentes productos sean pequeños o grandes</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de empaque biodegradables usados / Total de empaque que usan en la empresa</p>	<p>Todos</p>	<p>\$2.500.000</p>
	<p>Realizar una campaña dentro del negocio, que por cierta cantidad de producto comprado se hace un aporte para el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa en sus procesos</p>	<p>Octubre de 2022</p>	<p>Campaña realizada para aportar al cuidado del medio ambiente</p>	<p>Propietarios</p>	<p>\$500.000</p>
<p>2.5. Implementar una estrategia enfocada al marketing de contenidos, informando sobre los productos, las tendencias, reseñas sobre novedades y educando al cliente con respecto a los productos y servicios entablando una interacción con esta más asertiva, conociendo sus necesidades permitiendo favorecer al sector pastelero.</p>	<p>Tener un catálogo interactivo o historias dentro de las redes sociales donde el cliente sepa las tendencias del mercado reflejado en los productos del negocio</p>	<p>Agosto de 2021</p>	<p>Catalogo interactivo</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$60.000</p>
	<p>A través de los pedidos de manera virtual, incluirle al cliente una encuesta corta o un checklist de</p>	<p>Septiembre de 2021</p>	<p>Número de encuestas contestadas / Número de</p>	<p>Propietarios</p>	<p>\$20.000</p>

	lo que le gustaría ver en los productos y/o servicios del negocio		encuestas enviadas		
2.6. Implementar marketing de eventos y patrocinios, a través de eventos públicos donde diferentes agentes emprendedores puedan por un lado degustar los productos, escuchar y analizar los problemas que presenta este sector y las opiniones de clientes para desarrollar una política pública que cubra este sector pastelero, permitiendo superar las expectativas del cliente, llegar a nuevos mercados y favorecer el sector.	Participar en eventos culturales y sociales donde se patrocine con degustaciones de productos y decoración de pasteles conforme al evento, generando posicionamiento	Bimestralmente a partir de enero de 2022	Número de eventos patrocinados	Camila-Propietaria	\$150.000
	Patrocinar eventos empresariales, para darse a conocerse más con los productos estrella y los nuevos atrayendo a público que no tienen acceso a redes sociales y medios magnéticos	Marzo y noviembre de cada año	Número de eventos patrocinados	Daniel-Propietario	\$500.000

<p>2.7. Realizar marketing de historias (Storytelling) conectando la empresa con el mercado, donde los productos puedan ser vistos en diferentes escenarios, cubriendo diferentes problemas sociales, prácticas de producción llamativas, el cubrimiento de empleo, transmitiendo en la mente del consumidor como proveedor de cambio ante sus ayudas a la sociedad, lo que enganchara al cliente tocando sus emociones.</p>	<p>Realizar historias donde se evidencie el proceso de las tortas, del empaque y decoración llamando la atención de clientes</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de historias publicadas mostrando procesos de la empresa / Número de historias totales publicadas</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$10.000</p>
	<p>Realizar foto estudios de los productos en diferentes situaciones, eventos, reuniones, etc., donde se evidencie la aceptación del cliente y como los productos se compactan con el ambiente</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de foto estudios realizados</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$50.000</p>
<p>2.8. Emplear marketing de influencers, donde se generen relaciones directas con los influencers, a través de las publicaciones (videos, imágenes, hashtags y experiencias) aportadas</p>	<p>Realizar videos o fotografías donde personajes importantes de la ciudad estén con alguno de los productos, llamando la atención de los</p>	<p>Permanente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de videos realizados con personajes importantes / Número total de videos realizados</p>	<p>Camila-Propietaria</p>	<p>\$300.000</p>

por este, se permita atraer una mayor atención hacia los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	clientes, que siguen a este tipo de personas				
	Hacer concursos con alguien importante o famoso de la ciudad o región, para llamar la atención de un público objetivo	Trimestralmente a partir de agosto de 2021	Número de concursos realizados	Camila-Propietaria	\$100.000
2.9. Realizar un benchmarking cada 6 meses a través del uso de redes sociales identificando las estrategias de marketing que usa la competencia.	Realizar estudio de mercado para conocer precio, forma de vender, promociones y demás de otras empresas competencia	Marzo de 2022	Estudio de mercado realizado	Daniel-Propietario	\$800.000
	Distinguir que productos similares se pueden implementar, pero mejorarlos en sabor y presentación	Octubre de 2021	% de productos distinguidos para mejorar	Daniel-Propietario	\$50.000
Total presupuesto para 3 años					6'600.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5 Plan de Acción Objetivo Corporativo 3

	Innovación y nuevos de productos
--	---

OBJETIVO CORPORATIVO	Desarrollar una política de innovación enfocada en ofrecer productos y servicios que logren captar la atención de clientes potenciales para la empresa.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.1. Aplicar las 3C de marketing: Cliente, Costo y Competencia, para fortalecer el portafolio de productos, creando e innovando con nuevos productos, brindando nuevos sabores y nuevas texturas en las presentaciones de sus tortas, ampliando la presentación de tortas artísticas, y agregando elementos decorativos no comestibles que llamen la atención de los clientes, a un precio accesible, esto permitirá ofrecer un valor agregado en sus productos a un buen precio comercial, que ayudara a la competitividad de la empresa, y logrará la fidelización de sus clientes.	Innovar en productos que estén en tendencia en el mercado, colores y sabores que sean llamativos para el segmento de mercado	Permanentemente a partir de junio de 2021	Número de productos innovadores lanzados al mercado / Número de productos en la empresa	Daniel-Propietario	\$150.000
	Implementar decoraciones y estilos que se usen a nivel nacional o internacional y no se apliquen a nivel local en las empresas competencia	Abril de 2022	Número de decoraciones implementadas	Propietarios	\$300.000

<p>3.2. Generar alianzas estratégicas con proveedores, que permitan adquirir materia prima y capacitar al personal de la empresa con métodos nuevos para la creación de productos pasteleros, permitiendo promocionar productos de terceros y de igual forma esto posibilita que la empresa suavice costos en materia prima y alta tecnología, que permitan ofrecer propuestas de valor a los clientes.</p>	<p>Permitir que proveedores de la materia prima, capaciten al personal en métodos de usar mejor el producto para diferentes productos en la producción pastelera</p>	<p>Marzo de 2022</p>	<p>Número de capacitaciones recibidas por proveedores / Número de capacitaciones planeadas recibir</p>	<p>Daniel-Propietario</p>	<p>\$100.000</p>
<p>3.3. Implementar el Target Cost para fortalecer el enfoque de fijación de precios de la empresa, asignando el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por un producto o servicio, permitiendo establecer metas de costos para sus productos viables y que le permitan a la empresa obtener un</p>	<p>Experimentar con productos nuevos o mejores que nos brinde algún proveedor para minimizar costos</p>	<p>Abril de 2022</p>	<p>Número de experimentos realizados</p>	<p>Daniel-Propietario</p>	<p>\$250.000</p>
<p>Realizar productos con fácil acceso al momento del pago por parte de los clientes</p>	<p>Realizar productos con fácil acceso al momento del pago por parte de los clientes</p>	<p>Septiembre de 2021</p>	<p>Productos de fácil acceso para los clientes / Total de productos</p>	<p>Propietarios</p>	<p>\$150.000</p>
<p>Promocionar productos a estilo de combos, para que el cliente acceda a este de una manera más fácil y consuma diferentes productos del negocio</p>	<p>Promocionar productos a estilo de combos, para que el cliente acceda a este de una manera más fácil y consuma diferentes productos del negocio</p>	<p>Quincenalmente a partir de agosto de 2021</p>	<p>Número de combos vendidos / Número de combos ofertados</p>	<p>Propietarios</p>	<p>\$20.000</p>

buen margen de rentabilidad.					
3.4. Diseñar una estrategia financiera ligada a la desinversión, donde la empresa retire la inversión de aquellos productos o servicios que no generen retorno de inversión positivo, para minimizar los impactos negativos y aprovechar la inversión para otro producto que genere mayor rentabilidad	Sacar del catálogo de productos, aquellos que no sean muy apetecidos por los clientes en un periodo de tiempo	Octubre de 2021	Catálogo de productos con productos poco apetecidos	Propietarios	\$0
	Hacerles más fuerza a aquellos productos estrella que llamen más las atenciones o descartando decorativos que ya no le importen mucho al cliente, ahorrando costos adicionales	Noviembre de 2021	Número de productos estrella impulsados / Número total de productos	Propietarios	\$70.000
Total presupuesto para 3 años					1'040.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6 Plan de Acción Objetivo Corporativo 4

OBJETIVO CORPORATIVO	Infraestructura				
	Consolidar con una infraestructura adecuada que permita la realización óptima y eficaz de la prestación de servicios y la fabricación de productos por parte de la empresa.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO

4.1. Diseñar un plan de mejoramiento de infraestructura, esto con el fin de lograr optimización de costos, eficiencia en la producción, un clima laboral estable y mejores condiciones de trabajo.	Mejorar las instalaciones para poder realizar las actividades de manera eficaz	Octubre de 2022	Mejora de las instalaciones	Propietarios	\$2'000.000
	Realizar un cambio de sede que permita un espacio más propicio para los diferentes procesos y estrategias que se quieren lograr	Febrero de 2023	Cambio de Sede	Propietarios	\$2'000.000
4.2. Diseñar un programa de modernización a nivel tecnológico dentro de la empresa, adquiriendo un software de un tercero que permita el control de inventarios, el control de las ventas y pedidos para tener un orden en el proceso productivo y que sirva para información importante para la toma de decisiones a nivel directivo.	Adquirir un software para tener un mejor manejo de inventarios de las materias primas	Febrero de 2022	Compra de Software	Propietarios	\$2'000.000
	Realizar una matriz para tener un orden en los pedidos, las reservaciones y ventas	Agosto de 2021	Realización de matriz	Daniel-Propietario	\$130.000
4.3. Implementar un sistema de gestión de inventarios, organizando toda la información	Hacer un inventario continuo de los productos de mayor rotación y uso	Semanalmente a partir de junio de 2021	Número de inventarios realizados en el mes	Todos	\$80.000

<p>disponible en estos, clasificando los productos en diferentes categorías, establecer días de inventario de los productos, lleva el seguimiento de los inventarios en tiempo real y por último actualizar la información constantemente, todo esto permitirá mejorar la rentabilidad, optimizar inventario, y brindar una mejor calidad de servicio a los clientes.</p>	<p>Realizar un inventario de empaques, decorativos y productos de relevancia menor pero que son de gran utilidad</p>	<p>Semanalmente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de inventarios realizados en el mes</p>	<p>Todos</p>	<p>\$80.000</p>
<p>4.4. Aplicar una estrategia de inventarios ligada a tener un stock bajo; donde la empresa hace entrega de los productos necesarios en el momento preciso para completar el proceso (Just in Time), llevando un control estricto de inventario, tanto de materia prima, como de lo necesariamente justo para la producción, reduciendo los sobrecostos por menudeo, reducción de</p>	<p>Realizar compras de manera apropiada dependiendo de la cantidad de pedidos y la temporada (teniendo en cuenta las festividades o eventos en los diferentes meses)</p>	<p>Permanentemente a partir de junio de 2021</p>	<p>Número de compras apropiadas / Total de compras realizadas</p>	<p>Daniel-Propietario</p>	<p>\$0</p>
	<p>Realizar compras al por mayor en mercancía ligada a pequeñas partes de decoración, toppings y otros comestibles para</p>	<p>Mensualmente a partir de Julio de 2021</p>	<p>Número de compras al por mayor / Total de compras realizadas</p>	<p>Daniel-Propietario</p>	<p>\$1.500.000</p>

los desechos y la contaminación ambiental que se llegue a presentar.	no caer en el menudeo de estos y tener costos más altos				
Total presupuesto para 3 años					7'790.000

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 7 Plan de Acción Objetivo Corporativo 5

OBJETIVO CORPORATIVO	Responsabilidad social				
	Contribuir a la mitigación de problemas y necesidades existentes en la comunidad, por medio de alianzas, campañas y actividades que impacten de forma positiva en la sociedad.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
5.1. Promover marketing verde, basándose en la responsabilidad social, innovando en sus productos y servicios y sobre todo en el uso de empaques	Colocar mensajes en el local y en las redes sociales de la pastelería donde fomenten el uso de empaques biodegradables y el	Permanente a partir de Julio de 2021	Número de mensajes publicados en el mes	Propietarios	\$50.000

biodegradables, esto conducirá a los clientes a concientizarse sobre el cuidado del medio ambiente, generando así un nuevo segmento de mercado.	cuidado del medio ambiente				
	Empacar los productos en materiales biodegradables	Permanente a partir de Julio de 2021	Número de productos empacados en materiales biodegradables / Número de productos empacados.	Todos	\$2.564.000 por mes
5.2. Desarrollar una estrategia ligada al Webinar, a través de capacitaciones y talleres de forma gratuita acerca de las acciones durante la emergencia sanitaria mundial por el COVID 19, donde los entes gubernamentales y aquellos encargados del emprendimiento a nivel local y regional desarrollen alternativas de solución para las empresas ligadas al sector pastelero y de alimentos.	Realizar videos donde se visualicen las historias de los trabajadores y sus vivencias durante la emergencia sanitaria,	Permanente a partir de junio de 2021	Número de videos subidos a las redes sociales	Camila-Propietaria	\$50.000
	Capacitar a todo el personal acerca de las acciones durante la emergencia sanitaria mundial del COVID 19 y cómo actuar frente a cualquier anomalía	noviembre de 2021	Número de colaboradores que asisten a la capacitación / Total de trabajadores en la pastelería	Propietarios	\$ 100.000

5.3. Fortalecer la responsabilidad social de la empresa, brindando oportunidades de empleo y de crecimiento dentro de la empresa, bienestar social, cubriendo eventos y promociones que favorezcan a la sociedad, esto le va a permitir a la empresa obtener un reconocimiento por parte de los clientes hacia la marca y posicionamiento dentro del mercado.	Generar opciones de empleo directo o indirecto temporal o permanente dentro de la empresa	Permanente desde abril de 2022	Cantidad de empleos temporales o permanentes generados por la Pastelería Pasión Cake	Propietarios	\$200.000 semestrales sin incluir costos de empleos temporales o permanentes
	Buscar eventos y promociones para cubrir, logrando reconocimiento y posicionamiento en la ciudad y región atrayendo clientes	Permanente a partir de enero de 2022 (Trimestralmente)	Número de eventos cubiertos por la empresa / Número de eventos propuestos	Propietarios	\$200.000 por evento que se realice
5.4. Fortalecer la cultura organizacional tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores aplicando el feedback, lo que permitirá identificar patrones culturales existentes, con el fin de tener un talento humano satisfecho que se oriente a conquistar nuevos mercados y garantizar la competitividad.	Crear un buzón donde los colaboradores de la pastelería puedan dejar sus ideas y opiniones fortaleciendo la cultura organizacional	junio de 2021	Buzón creado e instalado	Daniel Propietario	- \$30.000
	Revisar mensualmente el buzón con las ideas y opiniones de los colaboradores para mejorar el clima laboral, las actividades que se	Permanente a partir de agosto de 2021	Número de ideas y opiniones propuestas por los colaboradores en el mes	Propietarios	\$0

	realizan y el espacio de trabajo				
Total presupuesto para 3 años					3'194.000

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del plan de acción se desarrollaron 5 objetivos corporativos (servicio al cliente, posicionamiento, innovación y nuevos productos, infraestructura, responsabilidad social), dentro de los cuales se acomodaron las 25 estrategias que se obtuvieron como resultado de la DOFA, esto con el fin de optimizar la gestión comercial y administrativa de la pastelería Pasión Cake, a partir de aquí se establecieron 55 acciones para cada grupo de estrategias consolidadas en los 5 objetivos corporativos, cuentan con los indicadores de gestión que permiten monitorear el cumplimiento de cada actividad, los principales responsables de la ejecución de las mismas son en gran parte los propietarios, pero a su vez se incluyen a los empleados, los tiempos de ejecución se proyectaron a 3 años a partir de Junio del año 2021, de igual forma se asignó un presupuesto por cada objetivo en los cuales encontramos que Servicio al cliente cuenta con un presupuesto de \$1'530.000, Posicionamiento \$6'320.000, Innovación y nuevos productos \$820.000, Infraestructura \$ 7'660.000 y Responsabilidad social \$ 3'144.000 respectivamente.

10.6.1. Cronograma Plan Estratégico

Se realizó cronograma global de los 5 objetivos por año, se encuentra en el ANEXO 5 Cronograma Plan Estratégico de la pastelería Pasión Cake.

CONCLUSIONES

Para diagnosticar el ambiente externo e interno de la pastelería pasión Cake se analizaron diferentes variables, para así determinar las principales amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que la impactan. En cuanto al ambiente externo se tomaron en cuenta las variables de las dimensiones económica, social, cultural, tecnológica, demográfica, ecológica, geográfica, política y legal. Después del análisis de estas variables, se logró evidenciar que las principales oportunidades para la pastelería son la disminución del IPC, el patrón de consumo y gasto, el amplio uso de las redes sociales y el comercio electrónico; en cuanto a las amenazas se encuentra el aumento del PIB, los altos costos de tecnología de punta, el aumento del IVA y el aumento de la población desempleada.

Las oportunidades son favorables en el mercado y permitirán desarrollar y fortalecer la empresa, para generar el crecimiento esperado por los dueños y obtener un incremento en el reconocimiento y posicionamiento de su marca en el mercado, sin embargo, se debe tener en cuenta, que de la gestión adecuada realizada por la empresa depende la obtención de dichos beneficios.

Del mismo modo, en cuanto al diagnóstico realizado al ambiente interno, se evidencia que las principales fortalezas de la pastelería son que tiene registrada su marca e implementar estrategias de posicionamiento, dispone de información de sus competidores, innova constantemente, cuenta con precios accesibles, ofrece productos de calidad, el gerente identifica las necesidades del cliente, por otro lado, sus principales debilidades son que el personal que tiene contacto con el cliente no está capacitado, la empresa no cuenta con un proceso de evaluación de proveedores, no cuenta con un programa para contabilizar eficientemente los inventarios, la infraestructura no es idónea para optimizar costos de logística.

Se observa que la empresa tiene un mayor peso en sus fortalezas sobre sus debilidades, y aunque actualmente la empresa sigue mejorando sus fortalezas es necesario actuar sobre las debilidades encontradas para conseguir la estabilidad que la empresa necesita y garantizar el éxito, se deben analizar los puntos críticos, y realizar acciones inmediatas que fortalezcan las mismas, esto se reflejará en los productos y servicios de calidad ofrecidos por la empresa a sus clientes y comunidad en general.

Seguido de esto, se ejecutó una encuesta para conocer las expectativas de los clientes frente a las prácticas de la pastelería, se realizaron preguntas claves como “Ha ido alguna vez a la pastelería”, “Conoce usted la pastelería” generando filtros para así obtener la información pertinente. En esta encuesta, gran porcentaje de las personas encuestadas dicen no conocer la pastelería Pasión cake, la mayoría se encuentra en Buga y lugares cercanos; lo que influye en la decisión de compra de los clientes son los productos de calidad, con precios justos y buena atención al cliente.

Por otro lado, continuando con el siguiente objetivo propuesto para el desarrollo del proyecto, al analizar la competencia de la pastelería Pasión Cake a través de estudios comparativos con otras organizaciones, se realizó un benchmarking ante la competencia, logrando identificar el nivel de competitividad de las pastelerías ubicadas en la ciudad de Buga, a través de este se logró observar que existen pastelerías posicionadas en el mercado, específicamente de Buga, reconocidas por sus habitantes, lo que incrementa la competencia directa que tiene la pastelería Pasión Cake, se encontró que la organización líder actualmente es la pastelería Juano's Tortas y Ponqués, obteniendo el mayor puntaje en las variables de marketing, servicio al cliente, infraestructura y calidad en los productos, y Pasión Cake ocupó el tercer lugar después de Coffe Break Holding.

De la misma manera, dentro del objetivo de formular las estrategias de marketing que le permitieran a la pastelería mejorar su competitividad en el sector, se realiza una propuesta en la misión, visión, valores institucionales y organigrama la cual fue realizada junto a los dueños de la pastelería, por medio de entrevistas y la información obtenida durante el trabajo de campo. Se realizó el cruce de la matriz DOFA donde se utilizaron todas las variables del análisis interno y externo.

Se realizó el cruce de las variables teniendo en cuenta la misión y que estuvieran enfocadas al marketing; se desarrollaron 25 estrategias en temas como el servicio al cliente, posicionamiento, innovación y nuevos productos y responsabilidad social, con el fin de optimizar la gestión comercial y administrativa de la pastelería Pasión Cake.

Finalmente, se realiza un plan de acción que cuenta con actividades para cada grupo de estrategias consolidadas en los 5 objetivos corporativos resultantes (servicio al cliente, posicionamiento, innovación y nuevos productos, infraestructura, responsabilidad social), dicho plan cuenta con indicadores de gestión que permita realizar monitoria al cumplimiento de cada actividad, para así garantizar que se lleven a cabalidad; el presente plan de marketing pretende trazar un camino para orientar a la empresa en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, definiendo los recursos y actividades necesarias para alcanzar los beneficios requeridos por la misma, de igual forma se deben implementar de una manera oportuna, eficaz y adecuada las estrategias determinadas para poder reflejar los resultados esperados en la empresa. En definitiva, estos resultados vienen de la mano, de un buen servicio al cliente, ampliar el manejo de redes sociales, tener una buena adecuación de la infraestructura de la empresa, generar productos de calidad a buenos precios, entre otras que conducirán al éxito de la pastelería.

El plan de acción se diseñó para 3 años (2021-2023) la implementación de este plan en el primer año tiene un costo de 19.474.000 millones, se debe tener en cuenta que para los siguientes años los costos varían puesto que hay actividades que se realizan una única vez, otras son eventuales y otras permanentes, por lo tanto, el presupuesto variará en los diferentes años. Este valor está compuesto por 1.530.000 en el objetivo corporativo de servicio al cliente con estrategias como capacitar al personal, segmentar el mercado, ofertar productos de acuerdo a

necesidades de los clientes. 6.320.000 en Posicionamiento en estrategias como crear canal de YouTube, publicidad por diferentes medios, realizar estudios de mercado, patrocinar eventos. 820.000 en Innovación y nuevos productos, 7.660.000 en Infraestructura con estrategias como lo es el mejoramiento de infraestructura, cambio de sede, implementación de software y finalmente 3.144.000 en Responsabilidad social en estrategias como capacitar al personal, crear buzón para tomar en cuenta opiniones de colaboradores, publicidad con mensajes de cuidado del medio ambiente.

RECOMENDACIONES

Se considera importante, realizar respetuosamente las recomendaciones a la administración de la Pastelería Pasión Cake, desde una perspectiva profesional, con la finalidad de complementar el plan estratégico de marketing por el cual trabajamos en pro de guiar y dirigir la empresa hacia los objetivos para garantizar el crecimiento, posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

Por consiguiente, se recomienda implementar las estrategias que se obtuvieron como resultado de la investigación de este proyecto, con el objetivo de mejorar los resultados de la empresa, por medio del plan de acción diseñado para cada objetivo con su respectivo cronograma y presupuesto, lo que les permitirá ganar reconocimiento entre sus clientes y atraer potenciales, crear una ventaja competitiva e incrementar su rentabilidad.

Se debe trabajar en fortalecer el uso de las redes sociales, como base para interactuar con sus clientes, y generar un proceso de retroalimentación que la empresa use a su favor para generar productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades de estos.

Se debe fortalecer el servicio al cliente, para generar como resultado una experiencia positiva en estos, mejorar los canales de atención y ofrecer un servicio especializado a los mismos, el cual se va a lograr a través de la capacitación del recurso humano de la empresa.

Consolidar alianzas con otras empresas del sector y con influencers, que ayuden a incrementar el reconocimiento y posicionamiento de la marca en la ciudad de Buga, y a nivel nacional.

Utilizar siempre las mejores materias primas, que garanticen la calidad de los productos ofrecidos, pero a su vez, generar relaciones con proveedores que permitan fijar un precio que le genere rentabilidad a la empresa y cautive la atención del cliente.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 50Minutos.es (2016). El Benchmarking: La importancia de analizar el mercado -. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=LWPyCwAAQBAJ&dq=benchmarking+autor&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Ada Leyva (2016). Marketing en esencia: Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial. Ediciones Granica, 2016. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=EI_DAAAQBAJ&dq=posicionamiento+de+marca&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 23 de abril de 2021.
- BANCO MUNDIAL (2018). Los desechos: un análisis actualizado del futuro de la gestión de los desechos sólidos. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/09/20/what-a-waste-an-updated-look-into-the-future-of-solid-waste-management> Consultado el 27 de agosto de 2020
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson.
- Bertoglio O. (1993). Introducción a la Teoría General de los Sistemas. 1993, EDITORIAL U MUSA, S.A. de C.V.
- Betancourt Guerrero B. (2013). "DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS". Colombia: Escuela Nacional del Deporte.
- BETANCOURT, B. (2013). *Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación*. Colombia: Programa Editorial de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación*. Colombia: Programa Editorial de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle.
- Blanco A., Prado A & Mercado C. (2014) *Introducción al Marketing y la Comunicación en la Empresa*.
- Boletín Técnico Índice de Precio al Consumidor (2020), Departamento Administrativo nacional de estadística (DANE). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica> Consultado el 31 de agosto de 2020
- Bonilla L. (2003). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. EUNED. 2003

- Cámara colombiana de comercio electrónico (2020). El MinTIC se une a la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico y a la Cámara de Comercio Colombo Americana para apoyar a la transformación de las empresas Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/el-mintic-se-une-a-la-camara-colombiana-de-comercio-electronico-y-a-la-camara-de-comercio-colombo-americana-para-apoyar-a-la-transformacion-de-las-empresas/> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- Cámara de Comercio Buga (2019). Informe socioeconómico de la zona 2019 Buga y área de jurisdicción. Recuperado de: https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/estudio_socioeconomico_de_la_zona_-2019.pdf. Consultado el 30 de junio de 2020.
- Cámara de Comercio Buga, comunicación personal, 2020. Productos panadería- Adn métrica.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2017). El sector panadero y pastelero necesita más capacitación. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo-2017/El-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion> Consultado el 28 de agosto de 2020.
- Cámara de Comercio de Buga (2019). Registro sanitario, requisito indispensable para ser más competitivo. Recuperado de: Disponible en Internet: <https://ccbuga.org.co/registro-sanitario-requisito-indispensable-para-ser-mas-competitivo> Consultado el 10 de agosto de 2020
- Cámara de comercio de Buga. Recuperado de: <https://www.ccbuga.org.co/buga> Consultado el 29 de agosto de 2020.
- Cámara de Comercio de Cali (2017). Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/informes-economicos/Enfoque-competitivo/84.pdf>. Consultado el 30 de junio de 2020
- Chandler A. (1962). STRATEGY AND STRUCTURE.
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. Ed.). México. McGraw Hill.
- Código de Comercio de Colombia. (2020). Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil>. Consultado el 03 de agosto de 2020
- DANE (2019). Pobreza Multidimensional en Colombia 2019. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2019> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- DANE (2020). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) II Trimestre 2020. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim20_produccion_y_gasto.pdf Consultado el 31 de Agosto de 2020

- Dane, Boletín Técnico TIC Micro establecimientos 2016, Departamento Administrativo nacional de estadística. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Pres_Micro_2016.pdf Consultado el 31 de agosto de 2020.
- DATOS MACRO (2020). IVA. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva/colombia> Consultado el 02 de Septiembre de 2020.
- DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- DIAN. Normatividad. Recuperado de: https://www.dian.gov.co/tramiteservicios/Tramites_Impuestos/Devoluciones/Paginas/Normatividad.aspx Consultado el 10 de agosto de 2020
- DINERO (2019). Desempleo: el principal problema económico de Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-pasa-con-el-desempleo-en-colombia/273148> Consultado el 31 de agosto de 2020.
- Dinero (2020) PATRÓN CONSUMO Y GASTO. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/gasto-de-los-hogares-colombianos-en-julio-de-2020/295559> Consultado el 1 de septiembre de 2020
- DINERO (2020). Se repite la historia en impuestos y reforma tributaria. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/que-tienen-de-parecido-santos-y-duque-en-temas-de-impuestos/293290> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- DRUCKER (1968). *The Practice of Management*.
- Editorial La República S. A. S. (2020). Reforma fiscal en Colombia: sistema tributario con mayor recaudo. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/anif-2941063/reforma-fiscal-en-colombia-sistema-tributario-con-mayor-recaudo-3030889> Consultado el 28 de agosto de 2020
- EL TIEMPO (2017). Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar sus negocios. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-tecnologias-en-las-empresas-colombianas-137876>. Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- EL TIEMPO (2019). Todo lo que hay que conocer sobre una reforma tributaria. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-que-es-y-que-propone-el-gobierno-en-la-de-2019-445110> Consultado el 28 de agosto de 2020.

- EL TIEMPO (2020). Colombianos en redes sociales: más móviles y más video. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/redes-sociales-mas-usadas-en-colombia-segun-comscore-483768> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- Equipo Editorial Py+(2020). ¿SU EMPRESA VENDE POR INTERNET? ESTA ES LA LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO QUE LA REGULA Recuperado de: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/ecommerce/ley-comercio-electr%C3%B3nico> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- Escudero Serrano M. & Vazquez Blomer, B. (2010). DE LA ENCARNACIÓN GABIN, MARÍA AMPARO Empresa y Administración. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=u7LtU-BBPrcC&dq=concepto+de+innovacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 04 de Noviembre de 2020
- Fátima Contreras, Wendy Ariza, Stephanie Bonilla, Andrea Cruz (2019). Los empaques biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los consumidores. 2019. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v11n2/v11n2a20.pdf> Consultado el 28 de agosto de 2020.
- Fischer L. & Espejo J. (2004). Mercadotecnia. 3a. Edición. México: McGraw-Hill, 2004
- FORERO, TATIANA (2020) Comercio electrónico en Colombia: cómo luce el escenario de las ventas en línea en el país para el 2020. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico-en-colombia/#:~:text=Colombia%20es%20uno%20de%20los,sociedad%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20digital.&text=Todo%20esto%20llev%C3%B3%20a%20que,USD%2026.073%20millones%20seg%C3%BAAn%20Asobancaria>. Consultado el 02 de septiembre de 2020.
- Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Novena Edición.
- FUNCIÓN PÚBLICA (2020). Resolución 666 de 2020 Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119938> Consultado el 29 de agosto de 2020
- FUNDACIÓN COMPROMISO - BUENOS AIRES (1999). De la necesidad al servicio Conexión Fundación Compromiso Series. Ilustrada. Ediciones Granica S.A., 1999. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=lg9AB4xfsMoC&dq=\(FUNDACION%20COMPROMISO+\(BUENOS+AIRES\),+1999\)&hl=es&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.co/books?id=lg9AB4xfsMoC&dq=(FUNDACION%20COMPROMISO+(BUENOS+AIRES),+1999)&hl=es&source=gbs_navlinks_s) Consultado el 09 de septiembre del 2020.

- GEORGE, C. S., & ALVAREZ, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Pearson Educación.
- Giraldo D. (2020). Propietario de la Empresa Pasión Cake - Repostería
- Guía Turística de Colombia (2020). La Cultura y tradiciones del Valle del Cauca, Colombia – Viaje a Colombia | Turismo Valle del Cauca. Recuperado de: <https://conocecolombia.com/cultura-valledelcauca-tradiciones/> Consultado el 30 de agosto de 2020.

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Hugo Brunetta (2019). La experiencia del cliente. Grupo Planeta – Argentina, 2019. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=FSKzDwAAQBAJ&dq=experiencia+del+cliente&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 23 de Abril de 2021
- ICPP (2019). ¿CÓMO AFECTAN LAS TENDENCIAS A NUESTRO NEGOCIO? Recuperado de: <https://icpp.edu.co/2019/08/28/como-afectan-las-tendencias-a-nuestro-negocio/> Consultado el 11 de septiembre del 2020.
- ICPP (2019). PASTELERIA, UNA DELICIOSA HISTORIA. Recuperado de: <https://icpp.edu.co/2019/08/22/pasteleria-una-deliciosa-historia/> Consultado el 11 de septiembre del 2020
- ICPP (2019). PASTELERIA, UNA DELICIOSA HISTORIA. Recuperado de: <https://icpp.edu.co/2019/08/20/panaderia-un-arte-milenario/> Consultado el 11 de septiembre del 2020
- Informe Sectorial (2016). Los retos que afronta la industria panificadora. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/51841-los-retos-que-afronta-la-industria-panificadora>. Consultado el 30 de junio de 2020.
- Informe Sectorial (2019). Informe sector industria panificadora. Recuperado de: <http://docplayer.es/186852994-Informe-sector-industria-panificadora-diciembre-2019.html>. Consultado el 30 de junio de 2020.
- INVIMA (2020). Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/que-hacemos> Consultado el 28 de agosto de 2020
- Jaramillo Luzuriaga S., Tacuri Peña L. & Trelles Ordóñez D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador, 2018. URL: <https://www.uide.edu.ec/>
- JOSH KAUFMAN (2011). MBA Personal: Lo que se aprende en MBA por el precio de un libro. Penguin Random House Grupo Editorial España, 2011. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=NffqmWONlrkC&dq=kaufman+2011+>

[servicio+al+cliente&hl=es&source=gbs_navlinks_s](#) Consultado el 09 de septiembre del 2020.

- Juan Manuel de Toro (2009). La marca y sus circunstancias: Guía completa del brand management. Grupo Planeta (GBS), 2009. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=r3ZvYhsdpioC&dq=concepto+de+marca&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 23 de abril de 2021.
- Katz D. & Kahn R. (1966). The psychology of organizations. New York: HR Folks International.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (1961). Dirección de empresas: un análisis de las funciones directivas. México: Mc Graw Hill
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing 8va edición. Pearson Educación México.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Pearson educación, 2008.
- LA OPINIÓN (2020). Con la reforma tributaria solo ganan las empresas. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/con-la-reforma-tributaria-solo-ganan-las-empresas-188189#OP> Consultado el 28 de agosto de 2020
- LA REPÚBLICA (2019). Colombia podría aprovechar 40% de las toneladas de residuos que genera anualmente. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/colombia-podria-aprovechar-cerca-de-40-de-los-116-millones-de-toneladas-de-residuos-que-genera-al-ano-281314> Consultado el 27 de agosto de 2020
- LA REPÚBLICA (2020). Solo 1% de las empresas en Colombia usan tecnología de punta. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/solo-1-de-las-empresas-en-colombia-usan-tecnologia-de-punta-2256286> Consultado el 31 de agosto de 2020
- Maldonado Pinto J. (2013). Principios de Marketing. Ediciones de la U, 2013.
- Mark Batey (2013). Significado de la marca, El: Como y por qué ponemos sentido a productos y servicios. Ediciones Granica, 2013. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=vZ1fAAAAQBAJ&dq=concepto+de+marca&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 23 de abril de 2021.
- Mariño Contreras N. (2018). Diseño de plan estratégico 2019-2024 para la empresa Servisuministros E.S.T. LTDA de la Ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.
- MARTIN CHRISTOPHER, ADRIAN PAYNE & DAVID BALLANTYNE (1994). Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Ediciones Díaz de Santos, 1994. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books/about/Marketing_relacional.html?id=YMfCGu3B-yMC&redir_esc=y Consultado el 09 de septiembre del 2020.

- MEJIA, C. A. (28 de 12 de 2019). *Documentos Planning*. Obtenido de Documentos Planning: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Méndez A. C. (2008). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México.
- Méndez, C. E. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.
- MESA SECTORIAL DE PANIFICACIÓN Y REPOSTERÍA (2006). Recuperado de: <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf> Consultado el 28 de agosto de 2020
- Miguel Baños González, Teresa C. Rodríguez García (2012) . Imagen de marca y product placement. ESIC Editorial, 2012. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=mNH7DveEjeAC&dq=reconocimiento+de+marca&hl=es&source=gbs_navlinks_s Consultado el 23 de abril de 2021.
- Min Comercio (2020). Estrategia transversal financiación. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/financiacion> Consultado el 31 de Agosto de 2020
- MinTIC (2019). La transformación digital al servicio de las empresas colombianas. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/101254:La-transformacion-digital-al-servicio-de-las-empresas-colombianas> Consultado el 02 de Septiembre de 2020.
- Mintzberg H., Ahlstrand B & Lampel J. (2003). Safari a la estrategia. México: Granica México
- Mintzberg H., Quinn J. & Voyer J. (1997) El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos. Pearson Educación, 1997
- Molina P., Botero S., & Montoya J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Revista científica Pensamiento y Gestión, No. 41: Jul-Dic 2016, 10. Obtenido de Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.
- Murillo Vargas G., Zapata Domínguez A., Martínez Crespo J., Ávila Dávalos H., Salas Páramo J., & López Arellano H. (2007). Teorías Clásicas de la Administración y el Management. Bogotá D.C.

- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, No. 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México
- Newman W. & Cols (1961). The process of Management. New Jersey: Prentice Hall
- NOTICIAS CARACOL (2019). Reforma tributaria beneficia a grandes empresarios y perjudica a la clase media: Iván Marulanda. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=nBjYUJye0iU> Consultado el 28 de agosto de 2020.
- PAULA CASTRO (2019). Tendencias en el sector panadero y pastelero para 2019. Recuperado de: <https://brahmansas.com/tendencias-en-el-sector-panadero-y-pastelero-para-2019/#:~:text=El%20sector%20panadero%20en%20Colombia,m%C3%A1s%20focalizado%20en%20la%20poblaci%C3%B3n> Consultado el 10 de septiembre del 2020.
- Peralta E. (2016). Teoría General de los Sistemas Aplicada a Modelos de Gestión.
- PORTAFOLIO (2015). ¿Cómo las redes sociales a las Pymes? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/redes-sociales-ayudar-pymes-30948> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- Portafolio (2019). ¿Dónde conseguir recursos para financiar su emprendimiento? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/donde-conseguir-recursos-para-financiar-su-emprendimiento-533830> Consultado el 31 de Agosto de 2020
- PORTAFOLIO (2020). ¿El país retrocederá 20 años en la reducción de pobreza? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/el-pais-retrocederia-20-anos-en-la-reduccion-de-pobreza-541008> Consultado el 02 de septiembre de 2020
- PORTAFOLIO (2020). El desempleo aumentó en Colombia en 2019. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638> Consultado el 31 de agosto de 2020
- PORTAFOLIO. POLÍTICAS DE IMPULSO. Portafolio. Obtenido de Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-seria-la-hoja-de-ruta-del-gobierno-para-darle-impulso-a-las-mipymes-525214> Consultado el 1 de Septiembre de 2020
- Porter M. (1980) "Estrategia Competitiva", The Free Press, Nueva York, 1980.

- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). Behavior in organizations. McGraw-Hill
- Proyecto de Desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP.FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1979
- Quejada Perez R. & Nelson Á. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. Revista EAN, 10.
- Quintero, R. (2018). Alta carga tributaria golpea fuertemente la productividad de las pymes colombianas. Recuperado de: <https://actualicese.com/alta-carga-tributaria-golpea-fuertemente-la-productividad-de-las-pymes-colombianas/>. Consultado el 30 de Septiembre de 2020
- RAFFINO, M. S. (15 de 12 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/marketing/>
- Rankia (2019) programas de apoyo financiero a emprendedores. Recuperado de: <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/4133044-opciones-financiamiento-para-emprendimientos-colombia> Consultado el 31 de agosto de 2020
- Renau, M. (2010). La Dirección Estratégica De La Empresa Un Enfoque Innovador Del Management. S.P.I
- Revista La Barra (2017). Panorama actual de las panaderías en Colombia. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>. Consultado el 30 de junio de 2020.
- Revista La Barra (2019). Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales. Recuperado de: <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>. Consultado el 30 de junio de 2020.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- SEMANA (2016). Así afectará el aumento del IVA a los colombianos. Recuperado de : <https://www.semana.com/economia/articulo/reforma-tributaria-aumento-del-iva-consecuencias/510779> Consultado el 02 de Septiembre de 2020
- SEMANA (2020). "Presidente Duque, nosotros no ganamos 2 millones de pesos": pasteleros. Recuperado de : <https://www.semana.com/semanatv/semana-noticias/articulo/coronavirus-colombia-presidente-duque-nosotros-no-ganamos-2-millones-de-pesos/664963> Consultado el 28 de agosto de 2020.
- Serna H. (2008). Gerencia estratégica. PAÍS. 3R editores.
- SERNA, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- TERRY, George (1961). Principios de Administración, México 1961.
- THOMPSON & STICKLAND (1998). Administración estratégica.

- UNESCO (2005). Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, Portal.Unesco.org. Recuperado de: <http://www.normasicontec.org/referencias-electronicas-normas-icontec/> Consultado el 30 de agosto de 2020.
- UNIMINUTO RADIO (2019). Desempleo afecta la economía del país. Recuperado de: <https://www.uniminutoradio.com.co/desempleo-afecta-economia-del-pais-preocupa/> Consultado el 31 de agosto de 2020
- Universidad Nacional de Mar del Plata (2016). La basura: consecuencias ambientales y desafíos. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/eco-enlaces/1611-la-basura-consecuencias-ambientales-y-desafios#:~:text=Adem%C3%A1s%20de%20la%20contaminaci%C3%B3n%20del,del%20medio%20ambiente%20en%20general> Consultado el 27 de agosto de 2020
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Manejo adecuado de los residuos sólidos. Recuperado de: <https://www.upb.edu.co/es/seguridad-salud-trabajo/manejo-adecuado-de-residuos-solidos> Consultado el 27 de agosto de 2020.
- ZAPATA, A. (2008). *Diseño Técnico de Organigramas*

ANEXOS

Anexo 1 Autodiagnóstico de la Pastelería Pasión Cake

Fuente: Servicio de Consultoría Especializada, el formato original fue adaptado para la presente investigación.

AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

OBJETIVOS

1. Evaluar la situación de su empresa
2. Identificar necesidades de mejora.

ACLARACIONES

1. El autodiagnóstico debe ser diligenciado por el equipo de trabajo de la empresa.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas.
3. Califique todas las afirmaciones.
4. La información suministrada por usted es de carácter confidencial.
5. La información suministrada por usted en este autodiagnóstico es requisito para evaluar su empresa.

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL AUTODIAGNÓSTICO

El autodiagnóstico está estructurado en diez (10) áreas de gestión de la empresa, a saber:

1. Planeación estratégica.
2. Gestión comercial.
3. Gestión de operaciones.
4. Gestión administrativa.
5. Gestión humana.
6. Gestión financiera.
7. Gestión internacional.
8. Gestión de calidad.
9. Gestión logística.

10. Empresas de familia.

A cada área corresponden una serie de enunciados, que usted debe calificar de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Preguntas adaptadas para el Autodiagnóstico empresarial de la Pastelería Pasión Cake con el resultado final (correspondiente al promedio de las respuestas de la participante en el autodiagnóstico María Camila Molina García dueña de la empresa Pasión Cake)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

N ^o	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	4
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	5
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	3
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	5
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores practicas del mercado	5
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	5
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	3
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	1
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	1
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	4
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	4
PUNTAJE TOTAL		3.82

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N ^o	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	2
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	5
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	1
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	4
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	5
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	3
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	1
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	3
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	1
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
PUNTAJE TOTAL		3.35

GESTIÓN COMERCIAL

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	2
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	5
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	3
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	1
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	5
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	5
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	4
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	3
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	4
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	5
PUNTAJE TOTAL		3.59

GESTIÓN DE OPERACIONES

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	4
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	5
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	2
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	5
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	2
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	1
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	4
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	5
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	5
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	1
PUNTAJE TOTAL		3.18

GESTIÓN LOGÍSTICA

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	5
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	5
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	5
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	4
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	5
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	1
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	5
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	1
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	1
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	3
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	5
PUNTAJE TOTAL		3.53

GESIÓN HUMANA

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	5
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	5
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	2
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	1
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	4
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	2
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	5
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	1
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	3
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	5
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
PUNTAJE TOTAL		3.59

GESTIÓN FINANCIERA

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	1
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	3
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	3
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	1
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	2
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	2
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	3
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	1
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	4
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	5
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	5
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	3
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	4
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
PUNTAJE TOTAL		3.12

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nº	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	5
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	5
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	2
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	2
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	5
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	5
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parametros definidos para la planeación de compra de equipos, materia p	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	5
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	5
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	2
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	5
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	5
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	4
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	5
PUNTAJE TOTAL		4.41

EMPRESAS DE FAMILIA

N ^o	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	4
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	1
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de al empresa	1
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	1
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	5
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	3
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	1
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	1
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes genera	1
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	5
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	3
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	1
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	1
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	1
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
PUNTAJE TOTAL		1.88

TABLA DE RESULTADOS AUTODIAGNOSTICO		
PASTELERÍA PASIÓN CAKE		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3.82
2	GESTIÓN COMERCIAL	3.59
3	GESTIÓN DE OPERACIONES	3.18
4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3.35
5	GESTIÓN HUMANA	3.59
6	GESTIÓN FINANCIERA	3.12
8	GESTIÓN DE LA CALIDAD	4.41
9	GESTIÓN LOGÍSTICA	3.53
10	EMPRESAS DE FAMILIA	1.88
	PUNTAJE TOTAL	3.39

Anexo 2 Encuesta pastelerías Buga

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información importante para el desarrollo del trabajo de grado de estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Valle sede Buga. A continuación, encontrara preguntas donde podrá calificar la satisfacción en las pastelerías ubicadas en la ciudad de Buga, de acuerdo con la experiencia obtenida, responda con total sinceridad. Gracias.

1. ¿En qué ciudad se encuentra?

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18-26

27-35

36-44

45-53

54-62

3. ¿Ha ido usted alguna vez a una pastelería?

Sí

No

No conozco ninguna pastelería

Si su respuesta fue "sí" responda las siguientes preguntas.

4. ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción en las pastelerías a las cuales ha ido?
Califique de 1 a 5. Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto.

1

2

3

4

5

5. ¿Con qué frecuencia asiste a una pastelería?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

Anual

6. ¿Qué tipo de producto le gusta más comprar en las pastelerías?

Tortas frías

Tortas tradicionales

Tortas temáticas

Cupcakes

Alfajores

Postres

Cake pops

Otra (Cuál _____)

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un producto de pastelería?

Entre 10000-20000

Entre 20000-30000

Entre 30000-40000

Entre 40000-50000

Entre 50000-60000

Más de 60000

8. ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen servicio en una pastelería?

- Personal atento, respetuoso y simpático
- Buen ambiente
- Servicio rápido
- Limpieza
- Personal de atención con buena presentación
- Calidad
- Otro (Cuál _____)

9. ¿Qué aspectos considera usted que hacen parte de un buen ambiente en la pastelería?

- Distribución amplia
- Decoración cálida
- Buena música de fondo
- Cómodo
- Iluminado
- Otra (Cuál _____)

10. ¿Cuáles son los aspectos que influyen en su decisión de compra en una pastelería? Escoja máximo 3 opciones.

- Ambiente
- Atención
- Variedad del portafolio de productos
- Calidad de los productos y servicios ofrecidos
- Precios justos
- Limpieza
- Presentación del personal
- Presentación de los productos
- Tiempo de servicio
- Cumplimiento con la hora de entrega
- Otra (Cuál _____)

11. ¿A través de que medio se da cuenta de las pastelerías que se encuentran en la ciudad?

- Redes sociales
- Volantes
- Recomendación
- Página web
- Radio (cuñas radiales)
- Televisión

Otra (Cuál _____)

12. ¿Conoce usted la pastelería Pasión Cake ubicada en la Carrera 9 Nro. 9-48 Buga Valle?

Sí

No

13. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre los productos de Pasión Cake?

Redes sociales

Correo electrónico

Mensaje de texto

Llamada

Volante

No me interesa recibir información

14. ¿Cuál es su perspectiva sobre la ubicación de Pasión Cake?

Muy cerca

Muy lejos

Central

Ubicación de fácil acceso

No influye en mi decisión de compra

15. ¿Que lo motivo a comprar en Pasión Cake en un inicio?

Recomendación de un amigo

Publicidad en redes sociales

Ubicación

Precios

Calidad de producto y servicio

Otra

16. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido en Pasión Cake? Califique en una escala de 1 al 5, donde 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho.

1

2

3

4

5

Anexo 3 Preguntas para evaluación de direccionamiento estratégico tomadas del libro de Conceptos de administración financiera de Fred David

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	María Camila Molina García	Daniel Giraldo
I. ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez, la declaración de la visión y la misión?	La empresa fue creada en el año 2016, fecha en la que también se hizo un prospecto de misión y visión.	En el año 2016.

II.	¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales?	Hace aproximadamente 4 años y medio.	Hace 4 años aproximadamente.
III.	¿Qué procesos alteran las declaraciones de visión y misión de su empresa?	Falta de organización y comunicación.	Lograr que nuestro equipo de trabajo constantemente realice sus labores entorno de nuestra misión y visión.
IV.	¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa?	Se toman como un objetivo estratégico para que la empresa logre tener éxito.	Somos conscientes de nuestra misión y visión en todo lo que proyectamos para nuestra empresa.

Fecha de entrevista 26 de enero de 2021. (Daniel Giraldo).

Fecha de entrevista 25 de enero de 2021. (Camila Molina).

Anexo 4 Preguntas para formulación de misión y visión tomadas del libro de Gerencia Estratégica Ed. 10 de Humberto Serna

FORMULACIÓN DE MISIÓN		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	DANIEL GIRALDO (Propietario)	CAMILA MOLINA (Propietaria)
A. ¿En qué negocio estamos?	Pasión Cake, una empresa familiar, ubicada en la ciudad de Buga, dedicada a la fabricación de productos pasteleros.	Pasión Cake es una empresa que pertenece al sector pastelero, dedicada a la fabricación de productos especiales para mesas dulces.
B. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?	La empresa surge para brindar a la población bugueña diferentes opciones de productos de pastelería innovadoras en cuanto a sabor, textura y presentación.	Nació como una idea de satisfacer las necesidades para los festejos de fechas especiales, ofreciendo un producto diferenciado en sabor y precio.

<p>C. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?</p>	<p>La empresa se diferencia en cuanto a innovación de los productos, calidad, precio y servicio.</p>	<p>La pastelería se destaca por tener un buen servicio al cliente y contar con productos de muy buena calidad.</p>
<p>D. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p>	<p>Nuestros clientes son personas ubicadas en la ciudad de Buga y zonas aledañas a la ciudad, personas jóvenes y adultas entre 18 y 60 años aproximadamente, de estrato 2,3,4.</p>	<p>Nuestros clientes son personas de 18 a 60 años de edad, que buscan endulzar sus momentos especiales con nuestros productos.</p>
<p>E. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?</p>	<p>Actualmente contamos con productos tales como: tortas frías, calientes, postres, alfajores, cupcakes, etc. A futuro buscamos la posibilidad de abarcar nuevos mercados innovando nuestros productos, aplicando las nuevas tendencias a nuestros productos.</p>	<p>Como producto tiene gran variedad: tortas frías, tortas calientes, postres, alfajores, repollas, cupcakes y todo lo relacionado con repostería. En cuanto a servicio: cuenta con servicio a domicilio, flexibilidad en el horario de atención para las personas que trabajan, varios medios de pago, atención personalizada.</p>
<p>F. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?</p>	<p>Nuestro mercado actualmente es sobre productos de consumo y servicio a nivel local, pero a futuro quisiéramos alcanzar un nivel nacional o regional en una meta más próxima.</p>	<p>En el momento no contamos con un segmento de mercado en específico, pero actualmente nuestros clientes son jóvenes y adultos hasta los 60 años, nuestro segmento de mercado a futuro puede ser llegar a eventos corporativos de grandes empresas.</p>
<p>G. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?</p>	<p>Actualmente no contamos con un amplio canal de distribución puesto que nuestro servicio se realiza por venta directa. La meta es tener un canal externo, donde otras empresas se motiven y vendan nuestros productos.</p>	<p>Actualmente el canal de distribución no es tan amplio puesto que es venta directa que empieza desde la producción y finalmente llega al consumidor. En un futuro nos gustaría ser mayoristas en otras ciudades.</p>

H. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Buscamos ser auto sostenible.	Que la pastelería sea autosostenible, contando con alta participación de los clientes para así aumentar los ingresos y las utilidades.
I. ¿Cuáles son los principios organizacionales?	Nuestros principios están basados en el trabajo en equipo, servicio de calidad, especialización en cada área, responsabilidad.	El trabajo en equipo, especialización en cada área, enfoque en el servicio, honestidad, responsabilidad.
J. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?	Garantizar un buen servicio y productos de calidad, que le genere una buena experiencia al cliente con nuestra empresa.	Brindar un servicio de calidad y ofrecer productos con un precio justo y de buena calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

FORMULACIÓN DE VISIÓN		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	DANIEL GIRALDO (Propietario)	CAMILA MOLINA (Propietaria)
1. Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?	Dentro de 3 años nuestra expectativa es posicionarnos a nivel local y poder llegar a otra ciudad, o distribuir nuestros productos a lugares aledaños.	En tres años la empresa se ve posicionada en otra ciudad del departamento o por lo menos distribuyendo a municipios aledaños.
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar en cinco años?	El gran posicionamiento que ha tenido la empresa a través de estos años, y el reconocimiento que ha tenido por nuestros clientes.	El reconocimiento y el buen nombre que ha venido logrando durante estos 5 años gracias al trabajo en equipo y a un buen servicio.
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?	Presentación y empaque de los productos.	Podría haber mejoras en cuanto a la presentación y el empaque de los productos.

