

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERIA MI CABAÑA EN LA CIUDAD  
DE BUCARAMANGA**

**RINCON SANDOVAL LEIDY KATHERINE  
VÁSQUEZ GUTIÉRREZ ÉDGAR JAVIER**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2016**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERIA MI CABAÑA EN LA CIUDAD  
DE BUCARAMANGA**

**RINCON SANDOVAL LEIDY KATHERINE  
VÁSQUEZ GUTIÉRREZ ÉDGAR JAVIER**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:  
ÉDGAR DÁVILA PINZÓN  
Maestría en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr todos mis objetivos, por su infinita bondad y amor cada día. A Cesar Caballero por haberme apoyado en todo momentos, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada por su inmenso amor.

### **LEIDY KATHERINE RINCON SANDOVAL**

A Dios que permite que cada día de mi vida, sea el único que nos guía en todas nuestras acciones y decisiones, tanto en los momentos de satisfacción como en los de tristeza y desespero cuando las cosas no salen como deben ser.

A Sandra Janeth mi esposa, por su ternura, entrega, aporte de paciencia, comprensión y consejos de ánimo cuando las situaciones no eran las mejores; siendo mi mano derecha en mi ausencia. Jesús David y Danna Gabriela; nuestros hijos que son la parte y soporte emocional de la familia, que hacen que cada día valiera la pena el sacrificio.

A mis padres Olga Gutiérrez y Gustavo Vásquez, por su apoyo incondicional, emocional y económico que hacen que cada día valoremos la vida y el respeto por los demás asumiendo retos con tolerancia y responsabilidad sin dejar de lado la humildad y amor por lo que se hace.

A Leidy Katherine, que aposto por mí para el desarrollo de este proyecto, logrando la confianza y respeto para tan arduo trabajo durante todo este tiempo, que permitió que más que una compañera de estudio y proyecto lograra una amiga.

### **EDGAR JAVIER VÁSQUEZ GUTIÉRREZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los resultados de este proyecto, está dedicado a todas aquellas personas que de alguna forma, son parte de su culminación. Mi sinceros agradecimientos están dirigidos a Irma Moreno Pérez, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, , próximas, pero muy cercana a la realidad. A Dios principalmente por darme fuerzas para ser cada día mejor.

Al ingeniero Edgar Dávila, por sus conocimientos, paciencia y entrega incondicional a la hora de resolver las dudas que se llegaron a presentar en nuestro proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	22
1. ANÁLISIS INTERNO	24
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	24
1.1.1. Reseña Histórica de la empresa	24
1.1.2. Filosofía Corporativa	24
1.1.3 Valores corporativos	25
1.1.4. Política de calidad	26
1.1.5. Estructura organizacional	26
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO META	27
1.2.1 Segmentación del mercado meta	27
1.2.2. Imagen de la empresa ante los clientes	28
1.2.3 Atributos determinantes	28
1.2.4 Nivel de satisfacción	30
1.3. ANÁLISIS DE LAS VENTAS	33
1.3.1. Datos sobre las ventas de Mi Cabaña	33
1.3.2 conocimiento y atributos de los productos y/o servicios	34
1.3.2.1 Portafolio de productos	34

1.3.2.2 Conocimiento de los productos y/o servicios	40
1.3.2.3. Atributos de los productos y/o servicios	42
1.3.2.4. Ciclo de vida de productos y servicios	42
1.3.2.5. Áreas comerciales	43
1.3.2.6 Lealtad de Marca	43
1.3.2.7 Hábitos de compra	44
1.3.3. Distribución.	45
1.3.3.1 Canales de Distribución	45
1.3.3.2 Fuerza de ventas	45
1.3.3.3. Servicio al cliente	45
1.3.4 Publicidad y Promoción	46
1.3.5 Políticas de Fijación de Precios	46
1.4. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	47
1.4.1 Competidores Actuales	47
1.4.2 Participación en el mercado	48
1.4.3 Mercado Meta	49
1.4.4 Objetivos y estrategias	50
1.4.5 Productos	50
1.4.6 Fijación de precios	52
1.4.7 Distribución	53
1.4.8 Fuerza de ventas	53
1.4.9 Publicidad y Promoción	54
1.4.10 Servicio al cliente	54

1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	55
1.5.1 Mercado Meta	55
1.5.2 Territorio geográfico	56
1.5.3 Compra promedio anual por cliente	56
1.5.4 Compras totales por año	57
1.5.5 Precio promedio	58
1.5.7 Demanda potencial	59
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	60
2.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL	60
2.1.1 Población	60
2.1.2 Estilos de vida	61
2.1.3 Hábitos de compra	62
2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	62
2.2.1 Procesos	62
2.2.2. Desarrollo tecnológico	63
2.2.3. Herramientas administrativas	64
2.3. ENTORNO ECONÓMICO	66
2.3.1. Inflación	66
2.3.2 Devaluación	67
2.3.3 Disponibilidad de crédito	68
2.3.4 Tasas de interés	68
2.3.5 Desempleo	68

2.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL	70
2.4.1. Normas de higiene y manipulación de alimentos	70
2.4.2 Reforma tributaria	71
2.4.3 Reforma laboral	72
2.4.4 Normas de calidad y medio ambiental	73
3. PERFIL EMPRESARIAL	75
3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	75
3.1.1 Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI. (Análisis Interno)	75
3.1.2 Análisis comparativo con la competencia	76
3.1.3 Análisis de la demanda	77
3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	78
3.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM (Entorno Socio Cultural)	78
3.2.2 Entorno Tecnológico.	78
3.2.3 Entorno Económico.	79
3.2.4 Ambiente gubernamental.	80
4. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO	83
4.1 VISIÓN	83
4.2 MISIÓN	83
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	83

5. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	85
5.1. ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DEL MERCADO	85
5.2. ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS	86
5.3. ESTRATEGIA 3: EXPANSIÓN DEL MERCADO.	86
6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	88
6.1. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DEL MERCADO	88
6.2. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS:	90
6.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 3: EXPANSIÓN DEL MERCADO	92
7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	94
8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADERO	97
8.1. PLAN DE SEGUIMIENTO	97
8.2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	100
9. CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama Panadería Mi Cabaña	26
Figura 2. Concepto sobre si volveria a comprar en Mi Cabaña	28
Figura 3. Tipo de pan que consume	29
Figura 4. Atributos al momento de adquirir productos de panadería y pastelería	30
Figura 5. Nivel de satisfacción del cliente actual	31
Figura 6. Tiempo de ser cliente de Mi Cabaña	32
Figura 7. Nivel de satisfacción de los proveedores actuales de clientes potenciales	33
Figura 8. Comportamiento de las ventas de Mi Cabaña	34
Figura 9. Establecimiento donde compra o adquiere los productos de panadería	40
Figura 10. Conocimiento de la panadería Mi Cabaña	41
Figura 11. Compras en Mi Cabaña	42
Figura 12. Recomendación a otras personas comprar en Mi Cabaña	43
Figura 13. Concepto sobre si compraría de nuevo en la panadería Mi Cabaña	44
Figura 14. Canal actual de Mi Cabaña	45
Figura 15. Publicidad reciente de mi cabaña	46

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Concepto sobre si volveria a comprar en Mi Cabaña	28
Cuadro 2. Tipo de pan que consume	29
Cuadro 3. Atributos en el momento de adquirir el producto	30
Cuadro 4. Nivel de satisfacción del cliente actual	30
Cuadro 5. Tiempo de ser cliente de Mi Cabaña	31
Cuadro 6. Nivel de satisfacción de los proveedores actuales de clientes potenciales	32
Cuadro 7. Comportamiento de las ventas de Mi Cabaña en los últimos cinco años	33
Cuadro 8. Ficha técnica Pan Fino	35
Cuadro 9. Ficha Técnica Pan cascarita	36
Cuadro 10. Ficha Técnica Pan Integral	37
Cuadro 11. Ficha Técnica Mantecada de Maíz	38
Cuadro 12. Ficha Técnica Pan Tajado	39
Cuadro 13. Establecimiento donde compra o adquiere los productos de panadería	40
Cuadro 14. Conocimiento de la panadería Mi Cabaña	41
Cuadro 15. Compras en Mi Cabaña	41
Cuadro 16. Recomendación a otras personas comprar en Mi Cabaña	43

Cuadro 17. Concepto sobre si compraría de nuevo de panadería Mi Cabaña	44
Cuadro 18. Precios actuales de la panadería Mi Cabaña	47
Cuadro 19. Participación segun su preferencia de clientes actuales	49
Cuadro 20. Participación de panadería según preferencia de clientes potenciales	49
Cuadro 21. Líneas de productos de la competencia directa	50
Cuadro 22. Presentaciones de pan tipo industrial	51
Cuadro 23. Precios actuales de la panadería de Jumbo	52
Cuadro 24. Precios actuales de la Panetteria	52
Cuadro 25. Comparativo de precios de panaderías con venta al por mayor	53
Cuadro 26. Comparativo de la competencia directa de Mi Cabaña	55
Cuadro 27. Compras promedio por hogar	56
Cuadro 28. Compras promedio por establecimiento por día	56
Cuadro 29. Compras totales de los hogares de la comuna 12 de Bucaramanga	57
Cuadro 30. Comprar totales de productos de panadería por los restaurantes y hoteles de Bucaramanga	57
Cuadro 31. Precio promedio del mercado	58
Cuadro 32. Precio promedio a establecimientos	58
Cuadro 33. Crecimiento población de Bucaramanga.	60
Cuadro 34. Comportamiento de IPC en el año 2015.	66
Cuadro 35. Matriz del perfil de Capacidad Interna PCI	75
Cuadro 36. Análisis comparativo con la competencia	76
Cuadro 37. Análisis de la demanda	77

Cuadro 38. Evaluación de los análisis.	77
Cuadro 39. Matriz POAM. Entorno Socio Cultural	78
Cuadro 40. Entorno Tecnológico.	79
Cuadro 41. Entorno Económico	79
Cuadro 42. Ambiente Gubernamental	80
Cuadro 43. Evaluación de los entornos.	80
Cuadro 44. Hoja de trabajo.	81
Cuadro 45. Matriz DOFA	82
Cuadro 46. Presupuesto requerido para la estrategia 1. Penetración del Mercado	94
Cuadro 47. Presupuesto requerido para la estratégico 2. Desarrollo de productos	95
Cuadro 48. Presupuesto requerido para la estrategia 3. Expansión del Mercado	96
Cuadro 49. Presupuesto del Plan de Mercado	96
Cuadro 50. Propuesta de seguimiento estrategia 1.	97
Cuadro 51. Propuesta de seguimiento estrategia 2.	99
Cuadro 52. Propuesta de seguimiento estrategia 3.	100
Cuadro 53. Indicadores de gestión a implementar	104

## GLOSARIO

**ANUNCIO.** Es el mensaje que se distribuye a través de uno o más medios masivos de comunicación y es pagado por un patrocinador identificado.

**BENCHMARKING.** Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organización. Procedimientos para conocer cómo y porque algunas empresas o unidades de negocio desarrollan sus actividades mejor que otras.

**CALIDAD-INOCUIDAD.** Un alimento es inocuo cuando no causa daño a la salud de las personas que lo consumen, otorgándole calidad al producto. Esto corresponde al nivel básico que debe satisfacer un producto alimenticio y es generalmente el que se controla desde el Estado para resguardar la salud pública de los ciudadanos.

**CALIDAD NUTRICIONAL.** Se refiere a la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades del ser humano en término de energía y nutrientes.

**CAMPAÑA PUBLICITARIA.** Es una tarea profesional que necesita planear objetivos, medios, destinatarios, recursos, tiempos, estrategias, controles, marketing. Está compuesta por todas las funciones necesarias para transformar un tema en un programa coordinado tendiente a cumplir determinada meta a favor de un producto o marca. Al desarrollar una campaña, una empresa coordina la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones publicas y la publicidad no pagada para alcanzar su objetivo.

**CONTAMINACIÓN.** Es la presencia de elementos o sustancias extrañas a la composición normal de un alimento en cantidades tales que pueden provocar daño a la salud del consumidor. Se puede presentar contaminación física (se relaciona con la falta de cuidado en la elaboración); química (en contacto con sustancias químicas); natural (cuando proviene de una planta tóxica y esta es confundida con otras inocuas como hongos y frutas silvestres); y biológica (por la presencia de microorganismo).

**COSTO POR MIL.** Es el costo monetario que tiene un medio publicitario por cada mil personas a las que llega. Es la medida económica que indica el coste a pagar por cada mil impresiones servidas.

**ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR ALIMENTOS (ETA):** Se originan por la ingesta de alimentos y agua que contienen agentes contaminantes patógenos o sus toxinas en cantidades suficientes para afectar la salud o la vida del

consumidor. En ellos se encuentran bacterias, virus, hongos, parásitos, toxinas y sustancias tóxicas.

**ESTRATEGIAS.** Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponde a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

**FIDELIZACION.** Fidelización es un concepto de uso reciente, por el que se entiende desde mediados del siglo XX, tanto las acciones dirigidas a conseguir clientes habituales, como al resultado de tener clientes que permanecen como tales en la empresa durante un tiempo prolongado. Pero esto es un objetivo que se encuentra en la historia del comercio, en todas las épocas y culturas, en especial, cuando la oferta era superior a la demanda y la estabilidad de los clientes se convertía en una garantía de pervivencia o continuidad de la empresa. Por tanto, ha de haber alguna razón más que justifique en la actualidad la importancia de la fidelidad.

**MERCHANDISING.** Significa mercancía y la terminación ing, que significa acción, o micro mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad de un punto de venta.

**POSICIONAMIENTO.** Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y sus competencia.

**PRODUCTO.** Es la razón de ser de la publicidad. En el producto es importante trabajar en lo que respecta a la marca y el packaging (captar atención). Según la vida del producto de la publicidad puede cambiar en sus objetivos.

**PROMOCION.** La promoción es un incentivo independiente de la publicidad. La promoción aporta al producto un beneficio tangible. Podemos decir que la publicidad informa y motiva, para ayudar a la venta. Por el contrario la promoción impulsa la venta de modo inmediato. Es un medio de acción a corto plazo.

**PROPAGANDA.** Es la difusión de ideas y valores culturales, se diferencia de la publicidad en cuanto a su afán de lucro. La propaganda copia técnicas de la publicidad comercial y la investigación de mercado.

**PUBLICIDAD.** Viene de la palabra público y significa relativo a la comunidad. Cuando algo es público quiere decir que todos los miembros de las comunidades tienen acceso a ello. La publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación.

**RELACIONES PÚBLICAS.** La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena imagen de corporación y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos. A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluye un mensaje específico de ventas.

**SEGMENTACION.** Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicios en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

**TRADE MARKETING.** Conjunto de acciones empresariales para mejorar tanto el margen de los industriales como el de los distribuidores y aporta un mejor servicio a los consumidores.

**VENTAS PERSONALES.** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles, con la finalidad de realizar una venta. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

## RESUMEN

**TITULO: \* PLAN DE MERCADEO PARA LA PANADERIA MI CABAÑA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

**AUTORES: RINCON SANDOVAL, LEIDY KATHERINE VÁSQUEZ GUTIÉRREZ, ÉDGAR JAVIER \*\***

**PALABRAS CLAVES:** Plan de mercadeo, demanda, competencia, estrategias, panadería.

**DESCRIPCIÓN:** Mi Cabaña tiene como actividad principal es la producción y venta de productos de panadería y pastelería, su mercado objetivo y potencial se encuentra principalmente en el sector que lo rodea como son los barrios de la comuna 12 de Bucaramanga, donde se evidencia que desde que inició la empresa, no ha desarrollado un estudio de mercado que permitan identificar y medir los gustos de los clientes actuales, la competencia, las acciones y estrategias de la misma, lo anterior, la empresa no ha tenido un crecimiento económico significativo y ni aprovechado el potencial con el que cuenta y ni se ha podido atender el mercado que podría estar interesado en productos de panadería con características especiales, con el desarrollo de este proyecto se busca brindar a la Panadería Mi Cabaña una herramienta en la que se pueda apoyar para que fortalezca su relación con los clientes actuales y le permita la captación de nuevos.

A nivel externo, goza de un ambiente favorable, donde se encontraron oportunidades como las herramientas administrativas y de marketing, el avance tecnológico de la compañía, el crecimiento de la población objeto del presente plan de mercadeo, la actual reforma laboral, los sistemas de información y comunicación, las bajas tasas de interés y la calidad de vida de sus habitantes; frente a las amenazas como las costumbres de la población, consumo de productos, la devaluación del peso frente al dólar, la inflación y reformas financieras entre otras. Mediante el análisis de la matriz de priorización FADO, las estrategias básicas, de crecimiento para mercados actuales y nuevos mercados serán: Penetración de mercado, desarrollo de productos y expansión del mercado. Una vez realizado el plan de seguimiento, del plan de mercadeo propuesto se estimó que para los próximos 5 años, tiene un presupuesto de ejecución de \$126.000.000.

---

\* Proyecto de grado.

\*\* Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Edgar Davila Pinzón.

## SUMMARY

TITLE: \* MARKETING PLAN FOR MY CABIN IN BAKERY BUCARAMANGA.

AUTHORS: RINCON SANDOVAL KATHERINE LEIDY SANDOVAL  
EDGAR GUTIERREZ JAVIER VASQUEZ \*\*

KEYWORDS: Marketing plan, demand, competition, strategies, bakery.

DESCRIPTION: My cabin's main activity is the production and sale of bakery products and confectionery, your target market and potential is mainly in the area around it such as Commune 12 Bucaramanga, where evidence from he started the company, has not developed a market research to identify and measure the likes of current customers, competition, shares strategies it, this, the company has not had a significant economic growth and not used the potential that account and neither has been able to meet the market that could be interested in bakery products with special features, with the development of this project seeks to provide Bakery Mi Cabaña a tool in which they can support to strengthen their relationship with existing customers and attracting new permits.

Externally, it enjoys a favorable environment where opportunities as administrative and marketing tools, the technological advancement of the company, the growth of the population covered by this marketing plan, the current labor reform, information systems were found and communication, low interest rates and the quality of life of its inhabitants; threats against the customs of the population, consumption of products, the devaluation of the peso against the dollar, inflation and financial reforms among others. By analyzing SWOT prioritization matrix, the basic strategies of growth for existing markets and new markets will be: market penetration, product development and market expansion. Once the monitoring plan proposed marketing plan realized it was estimated that for the next five years, has an operating budget of \$ 126 million.

---

\* Graduation project.

\*\*Santander Industrial University, Institute of Regional Outreach and Distance Education. Business management. Director: Edgar Dávila Finch.

## INTRODUCCIÓN

Mi Cabaña fue fundada en 1973 y a hoy tiene 42 años de estar constituida como panadería, en el año 1976 la compro el señor Pedro Téllez quien trabajó duro para hacer las modificaciones que necesitaba el establecimiento. Fue dueño durante casi 28 años y posteriormente se la vendió a la señora Irma Moreno, quien es la actual propietaria desde hace aproximadamente 15 años.

Su actividad principal es la producción y venta de productos de panadería y pastelería. Lo que más apetece a los consumidores es su inigualable pan Francés, Pan aliñado, integral, multicereal, pandeyucas, almojábanas, avena, kumis, masato entre otros. Su mercado objetivo y potencial se encuentra principalmente en el sector que lo rodea como son los barrios de Cabecera, Las Américas, Nuevo Soto Mayor, San Pedro, Conucos, La aurora, Alvares entre otros.

Desde que inició la empresa, no se ha desarrollado un estudio de mercados que permitan identificar y medir los gustos de los clientes actuales, ni tampoco se ha evaluado la intensidad de la competencia, ni mucho menos cuales son las acciones estratégicas de la misma, lo que ha llevado a la empresa a no plantear y desarrollar estrategias bien estructuradas, sino que se utilizan acciones basadas en suposiciones que no son coherentes con la realidad del mercado.

En adición a lo anterior las acciones publicitarias y de promoción no han sido lo suficientemente efectivas para generar una adecuada recordación en los clientes. Como se puede inducir a partir de lo anterior la empresa ha estado desarrollando su negocio sin contar con un direccionamiento estratégico para su crecimiento en el mercado.

Esta falta de guía estratégica puede haber sido una causa de la disminución de las ventas que se ha presentado en los últimos años, según la base de datos históricos de ventas de la panadería Mi Cabaña, se observa que en promedio durante los últimos 5 años, ha vendido con un crecimiento exponencial en promedio del 20,15%, observándose un repunte importante en el año 2012, donde se obtuvo un crecimiento del 30,72% del nivel de ventas con respecto al año 2.011, sin embargo los índices de 2013 bajaron a 16,59% y en el 2014 a 19,32%, donde solo creció un 3 puntos porcentuales con respecto al año anterior del 2.013.<sup>1</sup>

Es lógico, que con lo anteriormente expuesto, no le ha permitido que la empresa tenga un crecimiento económico significativo y no se ha podido aprovechar el

---

<sup>1</sup> Datos históricos de Mi Cabaña a 2014. Consultado Marzo de 2015.

potencial con el que cuenta y ni se ha podido atender el mercado que podría estar interesado en productos de panadería con características especiales.

Con el desarrollo de este proyecto se busca brindar a la empresa Panadería Mi Cabaña una herramienta en la que se pueda apoyar para que fortalezca su relación con los clientes actuales y le permita la captación de nuevos, lo que redundará en el mejoramiento de su competitividad.

Se considera que esa herramienta es un plan de mercadeo en el que se diseñen y estructuren diversas estrategias que permitan alcanzar importantes objetivos de crecimiento económico con base la satisfacción de los clientes con un producto y un servicio acorde a sus necesidades y expectativas.

El plan de mercadeo formulado para Mi cabaña, contempló el desarrollo y análisis de los siguientes componentes:

Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, mediante la observación y profundización de cada uno de los factores involucrados en el mercado, las ventas, el producto, el precio y la publicidad, para diagnosticar la situación de la empresa en todos y cada uno de las áreas que la componen, identificando la misión y visión de la empresa, para el direccionamiento estratégico y su crecimiento en el mercado de la ciudad de Bucaramanga específicamente en las comunas que la rodean.

Se analizó el entorno económico, político jurídico, tecnológico, socio-cultural, para establecer las principales características y tendencias de la línea de panadería manejada por esta empresa

Finalmente, se presenta la formulación de las estrategias, con su respectivo plan de acción que permita lograr los objetivos planteados por la empresa, además se definieron los recursos que se requieren para el cumplimiento del plan de mercadeo, así como su evaluación y seguimiento.

# 1. ANÁLISIS INTERNO

## 1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

**1.1.1. Reseña Histórica de la empresa.** Mi Cabaña fue fundada en 1973 y a hoy tiene 42 años de estar constituida como panadería, en el año 1976 la compro el señor Pedro Téllez quien trabajó duro para hacer las modificaciones que necesitaba el establecimiento. Fue dueño durante casi 28 años y posteriormente se la vendió a la señora Irma Moreno, quien es la actual propietaria desde hace aproximadamente 15 años.

Su actividad principal es la producción y venta de productos de panadería y pastelería. Entre sus productos destacan: pan Francés, Pan aliñado, integral, multi- cereal, pan de yucas, almojábanas, avena, kumis y masato son los productos con éxito en la empresa.

En el tiempo que lleva en el mercado los procesos de producción conservan su desarrollo artesanal y la calidad del pan ha sido igual, en su estructura física se realizó una remodelación en el año 2013, cambiado la estantería para los productos de panadería y los muebles para los clientes.

La empresa esta es su etapa de crecimiento y consolidación, cuenta con una buena cartera de clientes satisfechos, costos controlados, desarrollan nuevos productos, ampliaron la estructura y cuenta con un protocolo interno para controlar la calidad del servicio y de los productos.

Se proyecta abarcar los mercados institucionales específicamente 896 restaurantes y 158 hoteles de la ciudad de Bucaramanga,<sup>2</sup> desarrollando un plan de mercadeo que permita identificar cuáles son las estrategias que permitirán cumplir el objetivo, haciendo que la empresa tenga un crecimiento significativo y sea competitiva en el mercado.

**1.1.2. Filosofía Corporativa:** La empresa Mi Cabaña, en la actualidad no tiene formulada por escrito la visión, misión, principios y valores, por lo que fue necesario conocer de parte de sus dueños cuál era su filosofía corporativa, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

**VISIÓN** *“Mi cabaña se consolidará para el año 2020 como una panadería tradicional con reconocimiento en Bucaramanga gracias a la calidad de sus productos y el ambiente de sus establecimientos ofreciendo a las familias productos alimenticios con los más altos estándares en procesos eficientes que*

---

<sup>2</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga/ compite 360/ enero 2015

*garanticen la mejor relación beneficio-costo para los inversores y clientes de la empresa”.*

**ANÁLISIS DE LA VISIÓN:** Esta visión informa el tiempo en el que se ve reconocida como una panadería tradicional, mejorando los procesos para un mayor beneficio en costos y eficiencia, enfatiza en producir con los más altos estándares de calidad para beneficio de las familias de un sector privilegiado de Bucaramanga, en un entorno agradable, con el apoyo de personal motivado y comprometido para contribuir con el desarrollo social.

**MISIÓN.** *“Producir y comercializar productos de panadería con calidad y comprometidos a brindar un excelente servicio. Líder regional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo”.*

**ANÁLISIS DE LA MISIÓN:** Se observa, que falta elementos claves, no se identifica nombre de la empresa, ubicación, mercado objetivo, qué hace, por qué está aquí, qué tipo de empresa es, que se quiere ser, además no se formula en términos motivantes, que donde sea apropiada por sus colaboradores, clientes y propietarios, de destaca que se enfoca en la calidad de los productos y el servicio al cliente.

**1.1.3 Valores corporativos.** Los valores explicitados por sus propietarios destacan los principales valores corporativos como son:

**Puntualidad.** Hace referencia a exigir el respeto por los tiempo de llegada y salida, sobre todo para con los clientes a la hora realizar entregas o de presentar los productos.

**Calidad.** En este caso se refiere a los productos lograr la excelencia.

**Comunicación.** Es un valor fundamental en la empresa, se trata de que entre los trabajadores y los clientes sean fluida y sincera.

**Responsabilidad.** Para con los trabajadores la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales, para con los clientes, la empresa se compromete a entregar productos de calidad.

**Honestidad.** La verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad de la empresa.

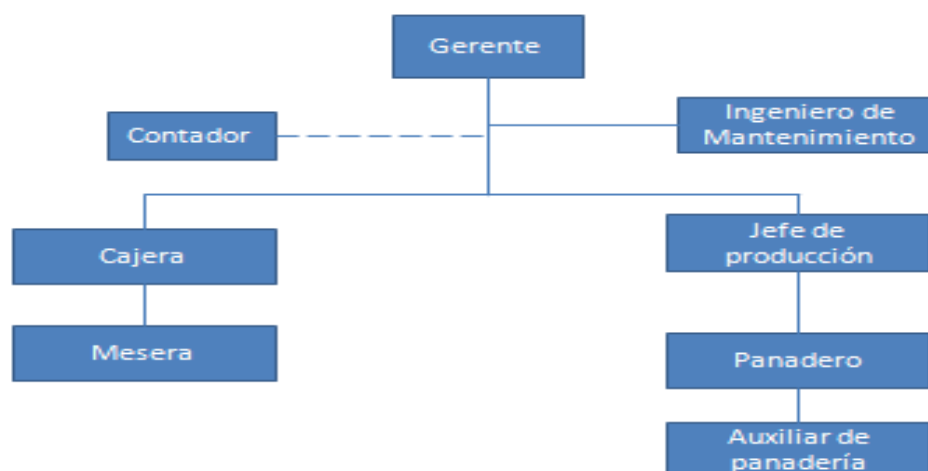
**Trabajo en equipo.** Lograr la integración de los trabajadores, que sean reconocidos por sus mejores resultados con un ambiente positivo.

**Libertad.** Hace referencia a la libre expresión de los empleados y los clientes, que estos puedan expresar sus opiniones con respeto y cordialidad.

**1.1.4. Política de calidad** Para “MI CABAÑA”, es importante que cada producto que el consumidor compra este en perfectas condiciones, tanto en el empaque, presentación como su textura, color, olor y sabor, para esto se evalúa cada uno de los procesos de elaboración en caso de algún defecto el producto será dado de baja o elaborado de nuevo según sea el caso. Para llevar a cabo esta política de calidad se necesita contar con la tecnología adecuada, personal idóneo, y un proceso de mejoramiento continuo.

**1.1.5. Estructura organizacional.** La empresa “Mi Cabaña”, tiene en la actualidad una estructura lineal staff, sin altos niveles de burocracia y flexible, adecuada al tipo de negocio familiar, se evidencia que las decisiones son centralizadas en la gerencia, donde las políticas tanto de administración, financiera y de producción, son tomadas por su propietario, se posee un punto de venta conformado por una cajera y atendido por dos meseras, en cuanto a la elaboración de los productos de panadería y pastelería, se cuenta con un panadero y dos auxiliares. La contabilidad es llevada por un Contador con funciones de staff o asesor y es contratado por honorarios, la cajera realiza funciones de auxiliar contable quien se encarga de la facturación, pago a proveedores, cobro de cartera e inventarios, a su vez cumple con las funciones de elaboración de contratos de los empleados, pago de nómina, tesorería y caja menor.

Figura 1. Organigrama Panadería Mi Cabaña



**Área de producción,** Está a cargo del jefe de producción quien coordina los pedidos, los tiempo de producción y de entrega, esta área se divide en secciones en donde se encuentra el panadero como función principal se encuentra la

elaboración de cada producto de panadería y la innovación de productos en temporadas especiales, el auxiliar de panadería da apoyo cuando hay pedidos en cantidades especiales, temporadas altas y descansos del panadero. La mesera se encarga servir los pedidos en la mesa y atender a los clientes.

En la empresa “Mi Cabaña”, no se cuenta con un área o departamento de mercadeo, dichas funciones son asumidas por la gerencia, quien es su propietario, tomando decisiones en cuanto a las políticas de mercadeo, promociones, precios, nuevos productos, distribución, publicidad, y merchandising del punto de venta, que se consultan fundamentalmente con el panadero y la cajera, esta última quien tiene conocimiento financiero y contable de la empresa.

**Ingeniero de mantenimiento**, se encarga de verificar el buen funcionamiento de las máquinas y realizarles mantenimiento preventivo y correctivo.

## **1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO META**

**1.2.1 Segmentación del mercado meta.** Los productos de panadería “Mi Cabaña” están dirigidos principalmente al consumo familiar tradicional de los hogares pertenecientes a las unidades familiares, casas, apartamentos de estratos 4, 5 y 6, de la Comuna 12, conformado por los siguientes barrios; Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarqui, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta. y en menor proporción a los trabajadores de los establecimientos comerciales y de negocios en el sector, que de acuerdo a Planeación municipal son aproximadamente 31.970<sup>3</sup>, el cual alberga un total estimado de 127.880 habitantes<sup>4</sup>, y que de acuerdo a la base de datos y reportes de su propietario y Gerente de la empresa Mi Cabaña, a 2014 tenían un potencial de clientes de 43.200<sup>5</sup>, reportando un volumen de ventas de \$245.268.000 millones de pesos en el año.

Para el plan de mercadeo y estrategias se tomará como mercado potencial, los establecimientos como restaurantes y hoteles, ubicados en el sector y que según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, equivalen para el año 2014 un total de 1054, de los cuales 896 son restaurantes y 158 hoteles<sup>6</sup>, considerados aquellos clientes corporativos y trabajadores del sector

---

<sup>3</sup> DANE. Consultado el 23 de marzo de 2014, disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

<sup>4</sup> <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga>

<sup>5</sup> Base de datos Panadería Mi Cabaña/ Diciembre 2014

<sup>6</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga/ compite 360/ enero 2015

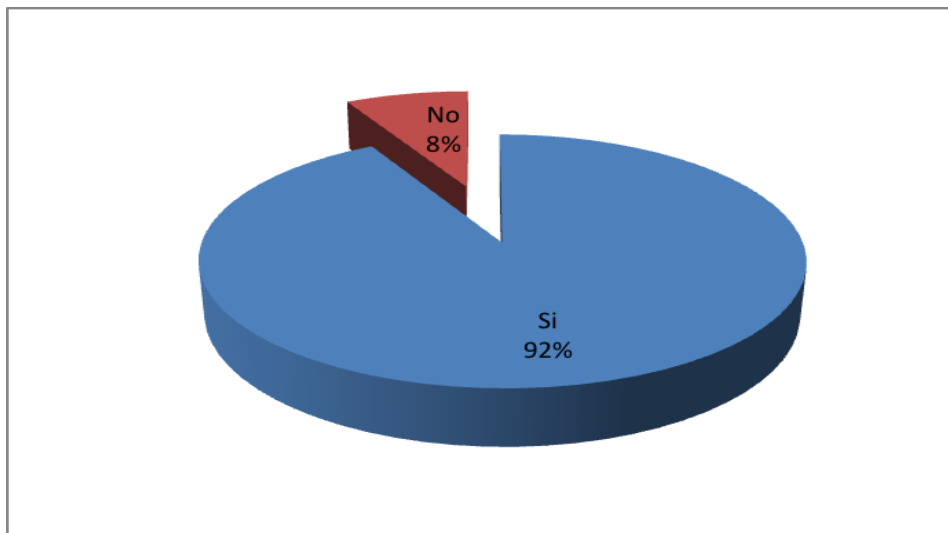
aprovechando la presencia de dichas unidades comerciales en las cercanías de la panadería<sup>7</sup>.

**1.2.2. Imagen de la empresa ante los clientes.** Con base en los resultados de la encuesta a clientes actuales de “Mi Cabaña”, en la pregunta 5, donde se cuestiona sobre si ¿Compraría de nuevo los productos de Mi Cabaña?, el 92% afirmó con claridad y certeza que sí volvería, debido a que se tiene la imagen de ser una panadería tradicional desde sus orígenes en la década de los 70’s, el desarrollo y crecimiento de la organización se ve en otras panaderías adquiridas por la familia Téllez en su plan de expansión mostrando siempre a los clientes establecimientos con altos estándares de orden y aseo para garantizar la calidad del producto y del servicio en ambientes confortables y agradables, para el restante 8%, no volvería, más por su ubicación un poco lejana de su residencia habitual.

Cuadro 1. Concepto sobre si volveria a comprar en Mi Cabaña

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	90	92%
No	8	8%
Total	98	100%

Figura 2. Concepto sobre si volveria a comprar en Mi Cabaña



**1.2.3 Atributos determinantes.** Los resultados de la encuesta a clientes actuales, sobre la pregunta 3 ¿Qué tipo de pan consume?, se encontró que existe una gran

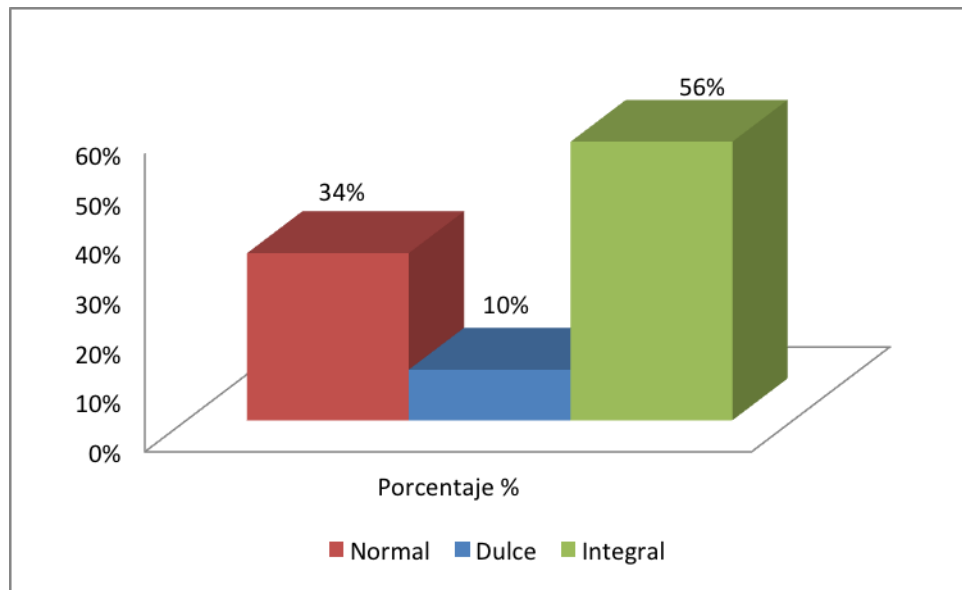
<sup>7</sup> Estados financieros Panadería Mi Cabaña 2014

tendencia al consumo de pan integral, con una participación del 56%, le sigue en importancia el pan normal con una preferencia del 34%. Tan solo el 10% manifiesta su consumo por el pan de dulce.

Cuadro 2. Tipo de pan que consume

Tipo de pan	Frecuencia	Porcentaje %
Normal	33	34%
Dulce	10	10%
Integral	55	56%
Total	98	100%

Figura 3. Tipo de pan que consume

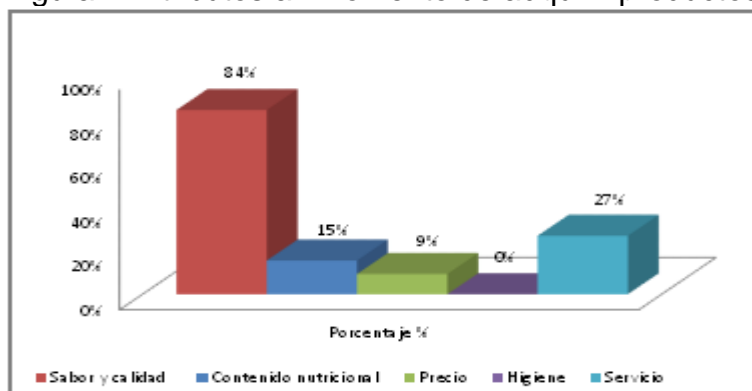


Por otra parte, al cuestionarlos sobre la pregunta 6, ¿qué atributos tienen en cuenta al momento de adquirir los productos de panadería y pastelería?, la investigación de campo a clientes actuales, donde el encuestado podía tomar varias opciones, dio como principal atributo el sabor y calidad de los productos con el 84% de preferencia, para el 27% toma en cuenta el servicio y el 15% tiende más por su contenido nutricional. Tan solo el 9% manifiesta que su precio es un factor determinante al comprar este tipo de productos.

Cuadro 3. Atributos en el momento de adquirir el producto

Atributos	Frecuencia	Porcentaje %
Sabor y calidad	82	84%
Contenido nutricional	15	15%
Precio	9	9%
Higiene	0	0%
Servicio	26	27%

Figura 4. Atributos al momento de adquirir productos de panadería y pastelería



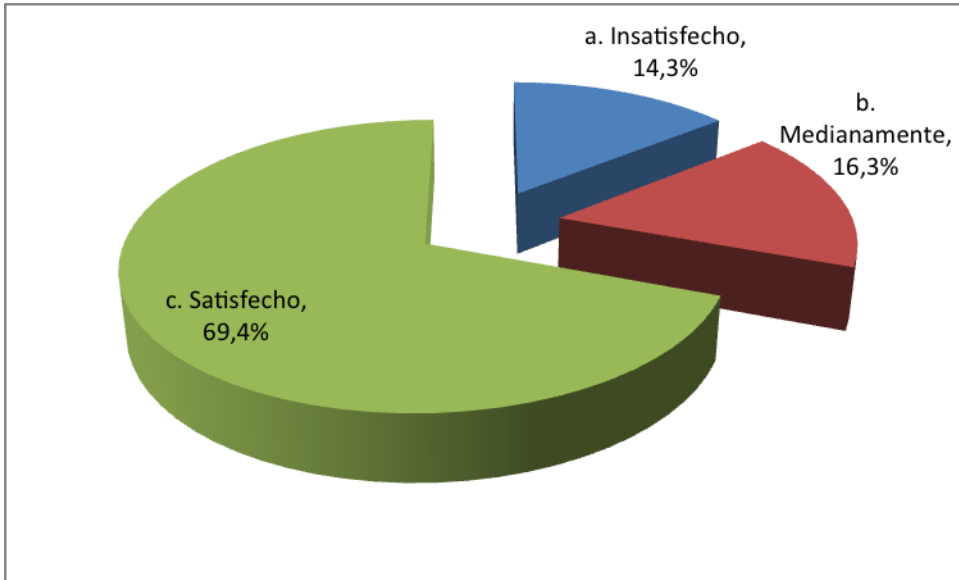
**1.2.4 Nivel de satisfacción.** Para medir el nivel de satisfacción se realizó una investigación de mercados a clientes actuales de la empresa “Mi Cabaña” y al segmento de clientes potencial de los restaurantes y hoteles del sector de la Comuna 12 de la ciudad de Bucaramanga.

Para los clientes actuales, en referencia a la pregunta 8, sobre el nivel de satisfacción sobre los productos de Mi Cabaña, para el 69,4% manifestó su satisfacción plena, el 16,3% se encuentra medianamente satisfecho y solo el 14,3% se encontró insatisfecho, más por la calidad en el servicio que por las líneas de productos que se manejan, o porque en su mayoría éstos clientes desconoce todos los productos que ofrece la panadería y sus beneficios, por esto es importante trabajar en esto para atraer nuevos compradores y fidelizar a los actuales.

Cuadro 4. Nivel de satisfacción del cliente actual

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje %
a. Insatisfecho	14	14,3%
b. Medianamente	16	16,3%
c. Satisfecho	68	69,4%
Total	98	100,0%

Figura 5. Nivel de satisfacción del cliente actual

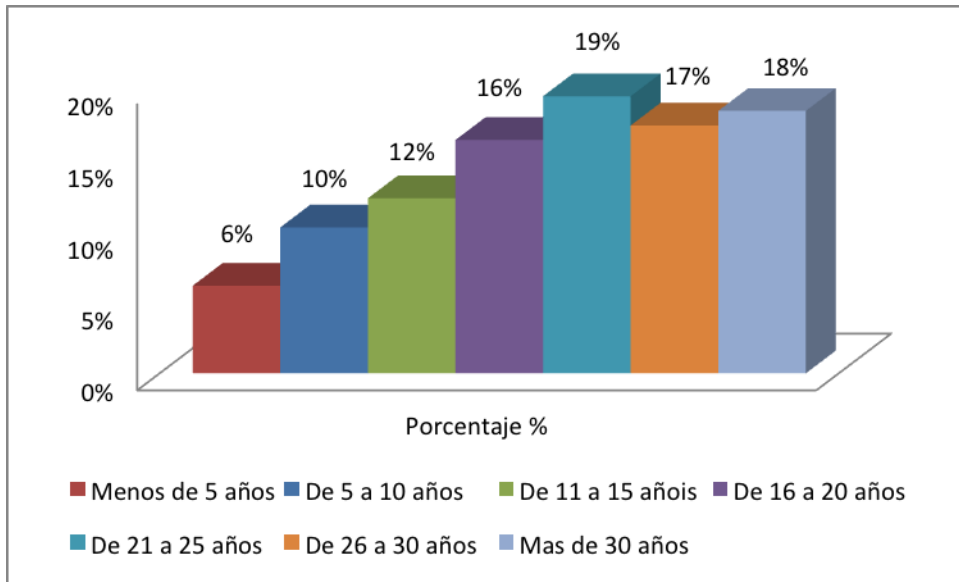


Los clientes tradicionales de la panadería MI CABAÑA son clientes fieles que se sienten satisfechos con la calidad y el servicio ofrecidos en la empresa, esto se demuestra considerando que son generaciones de familias las que han comprado en las instalaciones de Cabecera desde 1976, siendo uno de los establecimientos comerciales más antiguos del sector, eso lo demuestra que más del 82% consumen productos mi Cabaña, entre los 11 a más de 30 años.

**Cuadro 5. Tiempo de ser cliente de Mi Cabaña**

Tiempo de ser cliente	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de 5 años	6	6%
De 5 a 10 años	10	10%
De 11 a 15 años	12	12%
De 16 a 20 años	16	16%
De 21 a 25 años	19	19%
De 26 a 30 años	17	17%
Más de 30 años	18	18%
Total	98	100%

Figura 6. Tiempo de ser cliente de Mi Cabaña

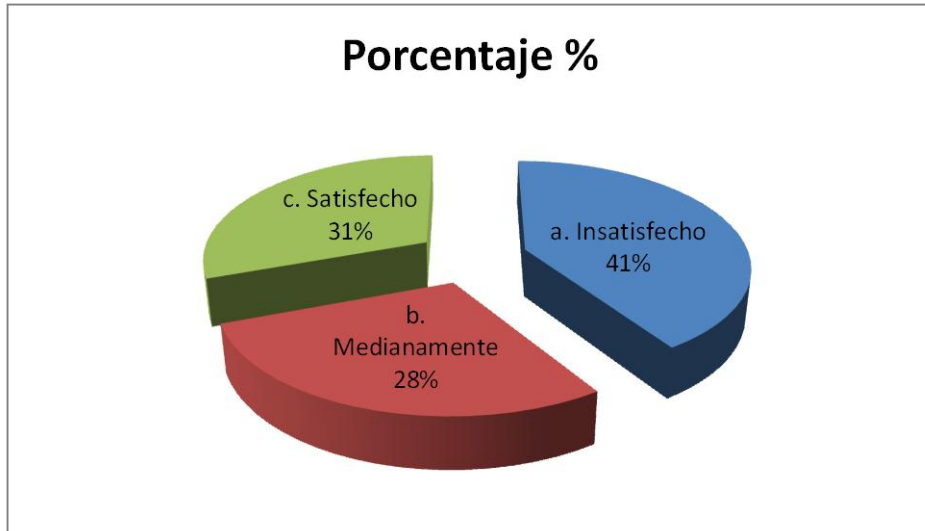


Igualmente, para en el nicho de mercado de los 1054 restaurantes y hoteles de la zona de incidencia de Bucaramanga, se incluyó la pregunta 7 sobre ¿Cuál es el nivel de satisfacción sobre el proveedor actual?, en términos generales se encontró, un alto nivel de insatisfacción, representado en el 41% de inconformismo, expresando razones sobre el incumplimiento y demora en las entregas y la baja calidad de los productos. Por tal motivación, sus dueños y propietarios de la panadería, desean incursionar en éste mercado, para determinar estrategias que amplíe la cobertura de la empresa y busque aprovechar esta oportunidad para darle mayor sostenibilidad y competitividad al negocio.

Cuadro 6. Nivel de satisfacción de los proveedores actuales de clientes potenciales

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje %
a. Insatisfecho	40	41%
b. Medianamente	28	29%
c. Satisfecho	30	31%
Total	98	100%

Figura 7. Nivel de satisfacción de los proveedores actuales de clientes potenciales



### 1.3. ANÁLISIS DE LAS VENTAS

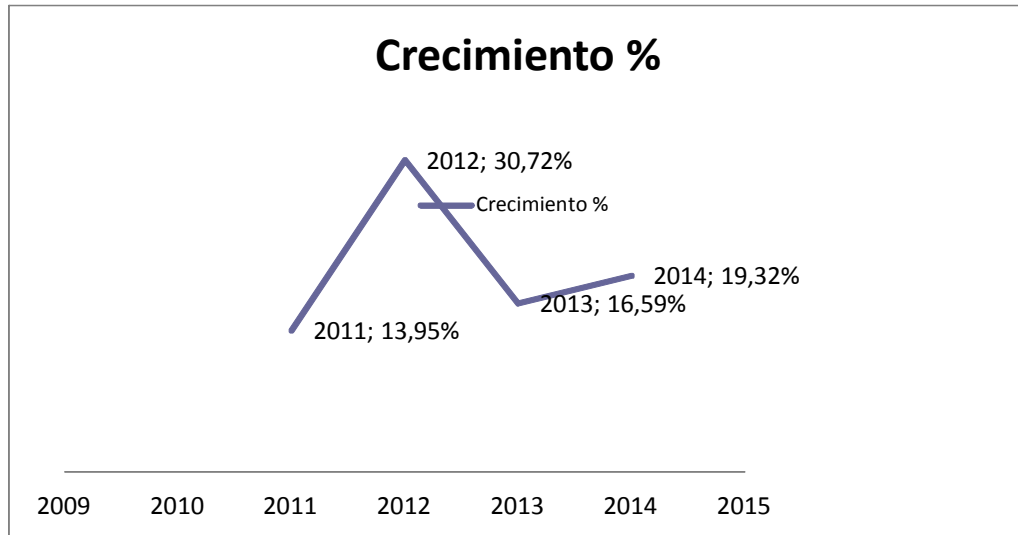
**1.3.1. Datos sobre las ventas de Mi Cabaña.** Según la base de datos históricos de ventas de la panadería Mi Cabaña, se observa que en promedio durante los últimos 5 años, ha vendido con un crecimiento exponencial en promedio del 20,15%, observándose un repunte importante en el año 2012, donde se obtuvo un crecimiento del 30,72% del nivel de ventas con respecto al año 2.011, sin embargo los índices de 2013 bajaron a 16,59% y en el 2014 a 19,32%, donde solo creció un 3 puntos porcentuales con respecto al año anterior del 2.013..

Cuadro 7. Comportamiento de las ventas de Mi Cabaña en los últimos cinco años

Año	Ventas \$/año	Crecimiento %
2010	\$ 118.359.000	
2011	\$ 134.865.000	13,95%
2012	\$ 176.296.000	30,72%
2013	\$ 205.548.000	16,59%
2014	\$ 245.268.000	19,32%

**Fuente:** Datos históricos de Mi Cabaña a 2014

Figura 8. Comportamiento de las ventas de Mi Cabaña



Las ventas en los últimos cinco años han sido favorables para los intereses de la empresa, con un crecimiento por encima de los estándares de la economía, que Según el Dane en 2014 frente al dato de 2013, marcó un ascenso del 4,3% a nivel nacional<sup>8</sup>, y comparada con el sector panificador presentó un crecimiento del 4,1% para 2014<sup>9</sup>; si se sostiene este crecimiento para el año 2015 se espera duplicar las ventas del año anterior.

Sin embargo estas no son las cifras deseadas para el gerente de la PANADERIA MI CABAÑA, pues se están haciendo inversiones para mejorar los procesos de producción para el año 2017 estiman que las ventas sean de \$1.000.000 cifra mayor a la que se está manejando aunque los porcentajes son altos, según una investigación realizada por los autores del presente proyecto, donde arrojo datos favorables en un sector de constante crecimiento y que existe un mercado institucional desatendido o insatisfecho, como son los hoteles y restaurantes, por esto la empresa quiere trabajar desde ya en ese cubrimiento y posicionamiento, de ahí la importancia de la presente formulación del plan estratégico de mercadeo.

### 1.3.2 conocimiento y atributos de los productos y/o servicios

**1.3.2.1 Portafolio de productos.** La PANADERIA MI CABAÑA cuenta con una línea de productos variada, donde se presenta una selección de los productos de mayor consumo y preferencia por parte de los clientes actuales.

<sup>8</sup> <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economia-colombiana-2014/206869>

<sup>9</sup> [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=103&Itemid=248](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=103&Itemid=248)

Cuadro 8. Ficha técnica Pan Fino

 <p><b>Panadería Mi Cabaña</b></p>	<p><b>Ficha técnica del producto terminado</b></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Leidy Katherine Rincón Sandoval.</p>	<p><b>Fecha:</b> 01 Mayo 2014</p>	<p><b>Versión:</b> P.F - 01</p>
<p><b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b></p>	<p><b>PAN FINO</b></p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Pan aliñado que contiene harina de trigo, sal, agua y levadura, estos productos es horneado y en forma cilíndrica.</p>	
<p><b>LUGAR DE ELABORACION</b></p>	<p>Producto elaborado en Panadería Mi Cabaña, ubicada en la carrera 33 # 41 -58 barrio el prado, teléfono: 6174953 – Bucaramanga, Santander.</p>	
<p><b>TABLA NUTRICIONAL</b></p>	<p>Kcal</p>	<p>311%</p>
	<p>Proteína</p>	<p>41,20%</p>
	<p>Grasa</p>	<p>14%</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<p><b>Por unidad en bolsa plástica de tamaño 8 X 18, color transparente.</b></p>	
<p><b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>  <b>Color:</b> en su interior es de color blanco cremoso, en la parte externa es de color dorado, ligeramente moreno y no debe tener quemaduras, ni material extraño.  <b>Olor y Sabor:</b> se debe caracterizar al pan recién horneado, bien cocido y libre de olores y sabores desagradables.  <b>Textura:</b> La miga debe ser suave, esponjosa, elástica y uniforme, no debe ser desmenuzable ni pegajosa.</p>		
<p><b>TIPO DE CONSERVACION</b></p>	<p>A temperatura ambiente.</p>	
<p><b>RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b></p>	<p>Se debe mantener y conservar el producto en su respectivo empaque, para evitar posibles contaminaciones por el medio ambiente en el que se pueda encontrar.</p>	
<p><b>INGREDIENTES</b></p>	<p><b>MATERIA PRIMA/INSUMOS</b></p>	<p><b>PORCENTAJE (%)</b></p>
	<p>Harina</p>	<p>100</p>
	<p>Sal</p>	<p>2</p>
	<p>Levadura</p>	<p>2</p>
	<p>Agua</p>	<p>30</p>
	<p>Azúcar</p>	<p>12</p>
	<p>Margarina</p>	<p>20</p>
	<p>Esencia</p>	<p>0,5</p>
<p>Huevo</p>	<p>10</p>	

## Cuadro 9. Ficha Técnica Pan cascarita

 <p><b>Panadería Mi Cabaña</b></p>	<b>Ficha técnica del producto terminado</b>	
<b>Elaborado por:</b> Leidy Katherine Rincón Sandoval.	<b>Fecha:</b> 01 Mayo 2014	<b>Versión:</b> P.C - 01
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>PAN CASCARITA HOJALDRADO</b>	
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	Es una masa con incorporaciones de grasa por capas, sin que se mezcle entre la misma. Las capas se multiplican geoméricamente doblándola sobre sí misma.	
<b>LUGAR DE ELABORACION</b>	Producto elaborado en Panadería Mi Cabaña, ubicada en la carrera 33 # 41 -58 barrio el prado, teléfono: 6174953 – Bucaramanga, Santander.	
<b>TABLA NUTRICIONAL</b>	Kcal	280%
	Proteína	38%
	Grasa	14,06%
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	Paquete de 10 panes en bolsa plástica de tamaño 8 X 12, color transparente.	
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b> <b>Color:</b> en su interior es de color blanco cremoso, en la parte externa es de color dorado, ligeramente moreno y no debe tener quemaduras, ni material extraño. <b>Olor y Sabor:</b> se debe caracterizar al pan recién horneado, bien cocido y libre de olores y sabores desagradables. <b>Textura:</b> La miga debe ser suave, esponjosa, elástica y uniforme, no debe ser desmenuzable ni pegajosa. Su exterior debe ser una cascara ligeramente tostada.	 <p>Figura 3</p>	
<b>TIPO DE CONSERVACION</b>	A temperatura ambiente.	
<b>RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b>	Se debe mantener y conservar el producto en su respectivo empaque, para evitar posibles contaminaciones por el medio ambiente en el que se pueda encontrar.	
<b>INGREDIENTES</b>	<b>MATERIA PRIMA/INSUMOS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
	Harina	100
	Sal	2
	Levadura	2
	Agua	40
	Azúcar	16
	Margarina	10
	mantequilla	10

**Cuadro 10. Ficha Técnica Pan Integral**

 <p><b>Panadería Mi Cabaña</b></p>	<p><b>Ficha técnica del producto terminado</b></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Leidy Katherine Rincón Sandoval.</p>	<p><b>Fecha:</b> 01 Mayo 2014</p>	<p><b>Versión:</b> P.C - 01</p>
<p><b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b></p>	<p><b>PAN INTEGRAL</b></p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Está compuesto por harina no refinada, contiene fibra y es bajo en grasa.</p>	
<p><b>LUGAR DE ELABORACION</b></p>	<p>Producto elaborado en Panadería Mi Cabaña, ubicada en la carrera 33 # 41 -58 barrio el prado, teléfono: 6174953 – Bucaramanga, Santander.</p>	
<p><b>TABLA NUTRICIONAL</b></p>	<p>Azúcar total</p>	<p>2%</p>
	<p>Proteína</p>	<p>40%</p>
	<p>Grasa</p>	<p>4%</p>
	<p>Fibra</p>	<p>30%</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<p>Paquete de 10 panes en bolsa plástica de tamaño 8 X 12, color transparente.</p>	
<p><b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>  <b>Color:</b> en su interior es de color oscuro, en la parte externa es de color moreno y no debe tener quemaduras, ni material extraño.  <b>Olor y Sabor:</b> se debe caracterizar al pan recién horneado, bien cocido y libre de olores y sabores desagradables.  <b>Textura:</b> La miga debe ser suave, esponjosa, elástica y uniforme, no debe ser desmenuzable ni pegajosa. Su exterior debe ser una cascara ligeramente tostada.</p>		
<p><b>TIPO DE CONSERVACION</b></p>	<p>A temperatura ambiente.</p>	
<p><b>RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b></p>	<p>Se debe mantener y conservar el producto en su respectivo empaque, para evitar posibles contaminaciones por el medio ambiente en el que se pueda encontrar.</p>	
<p><b>INGREDIENTES</b></p>	<p><b>MATERIA PRIMA/INSUMOS</b></p>	<p><b>PORCENTAJE (%)</b></p>
	<p>Harina</p>	<p>100</p>
	<p>Salvado</p>	<p>20</p>
	<p>Levadura</p>	<p>0.5</p>
	<p>Agua</p>	<p>40</p>
	<p>Azúcar</p>	<p>5</p>
	<p>Margarina</p>	<p>5</p>

**Cuadro 11. Ficha Técnica Mantecada de Maíz**

 <p><b>Productos Panadería Mi Cabaña</b></p>	<b>Ficha técnica del producto terminado</b>	
<b>Elaborado por:</b> Leidy Katherine Rincón Sandoval.	<b>Fecha:</b> 01 Mayo 2014	<b>Versión:</b> P.C - 01
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>MANTECADA DE MAÍZ</b>	
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	La mantecada es un batido que se elabora con harina de maíz, huevos, azúcar, polvo de hornear, agua y posteriormente se moldea de forma rectangular.	
<b>LUGAR DE ELABORACION</b>	Producto elaborado en Panadería Mi Cabaña, ubicada en la carrera 33 # 41 -58 barrio el prado, teléfono: 6174953 – Bucaramanga, Santander.	
<b>TABLA NUTRICIONAL</b>	Kcal	153%
	Proteína	20,35%
	Grasa	7,47%
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	Unidad en bolsa plástica	
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b> <b>Color:</b> la miga es amarilla, su exterior es morena, uniforme, no debe estar quemada ni tener material extraño. <b>Olor y Sabor:</b> se debe caracterizar al pan recién horneado, bien cocido y libre de olores y sabores desagradables. <b>Textura:</b> La miga debe ser suave, uniforme y un poco desmenuzable.		
<b>TIPO DE CONSERVACION</b>	A temperatura ambiente y en su empaque.	
<b>RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b>	Se debe mantener y conservar el producto en su respectivo empaque, para evitar posibles contaminaciones por el medio ambiente en el que se pueda encontrar.	
<b>INGREDIENTES</b>	<b>MATERIA PRIMA/INSUMOS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
	Harina de maíz	85
	Sal	0.5
	Margarina	85
	Agua o leche	15
	Azúcar	75
	Huevo	80
	Polvo de hornear esencia	2 1

**Cuadro 12. Ficha Técnica Pan Tajado**

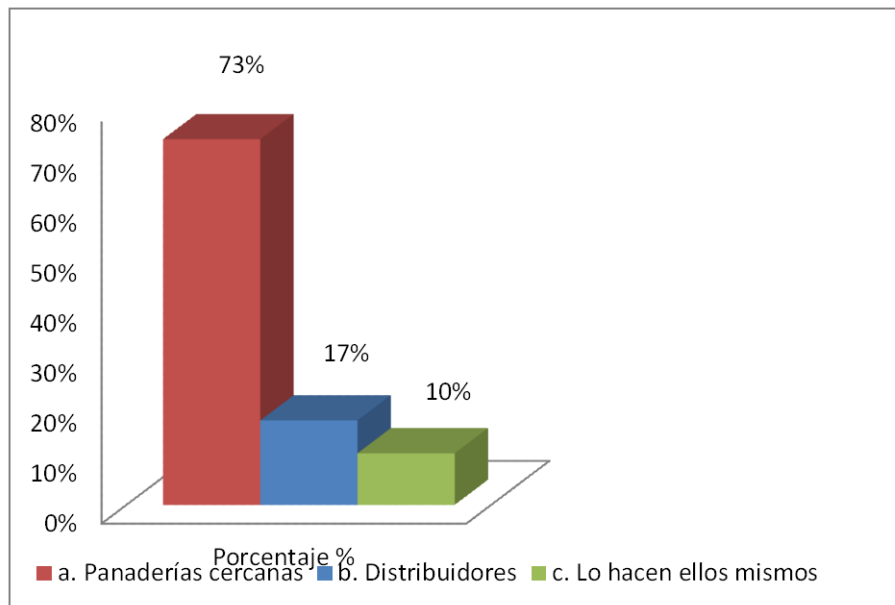
 <p><b>Productos</b> <b>Panadería Mi Cabaña</b></p>	<p><b>Ficha técnica del producto terminado</b></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Leidy Katherine Rincón Sandoval.</p>	<p><b>Fecha:</b> 01 Mayo 2014</p>	<p><b>Versión:</b> P.C - 01</p>
<p><b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b></p>	<p><b>PAN TAJADO</b></p>	
<p><b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Producto horneado de textura blanda y suave.</p>	
<p><b>LUGAR DE ELABORACION</b></p>	<p>Producto elaborado en Panadería Mi Cabaña, ubicada en la carrera 33 # 41 -58 barrio el prado, teléfono: 6174953 – Bucaramanga, Santander.</p>	
<p><b>TABLA NUTRICIONAL</b></p>	<p>Kcal</p>	<p>320%</p>
	<p>Proteína</p>	<p>42,44%</p>
	<p>Grasa</p>	<p>15,58%</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<p>Unidad en bolsa plástica</p>	
<p><b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>  <b>Color:</b> la miga es blanco cremoso, su exterior dorado ligeramente moreno, sin quemaduras ni material extraño.  <b>Olor y Sabor:</b> se debe caracterizar al pan recién horneado, bien cocido y libre de olores y sabores desagradables.  <b>Textura:</b> La miga debe ser suave, esponjosa, elástica y uniforme, no debe ser desmenuzable ni pegajosa. Su exterior debe ser una cascara ligeramente tostada.</p>		
<p><b>TIPO DE CONSERVACION</b></p>	<p>A temperatura ambiente.</p>	
<p><b>RECOMENDACIONES DE ALMACENAMIENTO</b></p>	<p>Se debe mantener y conservar el producto en su respectivo empaque, para evitar posibles contaminaciones por el medio ambiente en el que se pueda encontrar.</p>	
<p><b>INGREDIENTES</b></p>	<p><b>MATERIA PRIMA/INSUMOS</b></p>	<p><b>PORCENTAJE (%)</b></p>
	<p>Harina</p>	<p>10</p>
	<p>Sal</p>	<p>2</p>
	<p>Levadura</p>	<p>1</p>
	<p>Agua</p>	<p>40</p>
	<p>Azúcar</p>	<p>10</p>

**1.3.2.2 Conocimiento de los productos y/o servicios.** Según la encuesta realizada a los clientes potenciales, hoteles y restaurantes de Bucaramanga, analizando las respuestas a la pregunta número (4) ¿En Dónde compra con frecuencia los productos de panadería para su empresa, el 73% menciona a La s panaderías cercanas, como el lugar donde acostumbra a comprar productos de panadería y pastelería. Con base en la pregunta número (5) de la misma encuesta, ¿Conoce La panadería Mi cabaña?, se puede afirmar que el 90% de los clientes potenciales la conocen. Los resultados de la pregunta (6), ¿ha comprado en la panadería Mi Cabaña? afirman que el 43 % ha realizado compras en Mi Cabaña.

Cuadro 13. Establecimiento donde compra o adquiere los productos de panadería

Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje %
a. Panaderías cercanas	78	73%
b. Distribuidores	18	17%
c. Lo hacen ellos mismos	11	10%
Total	107	100%

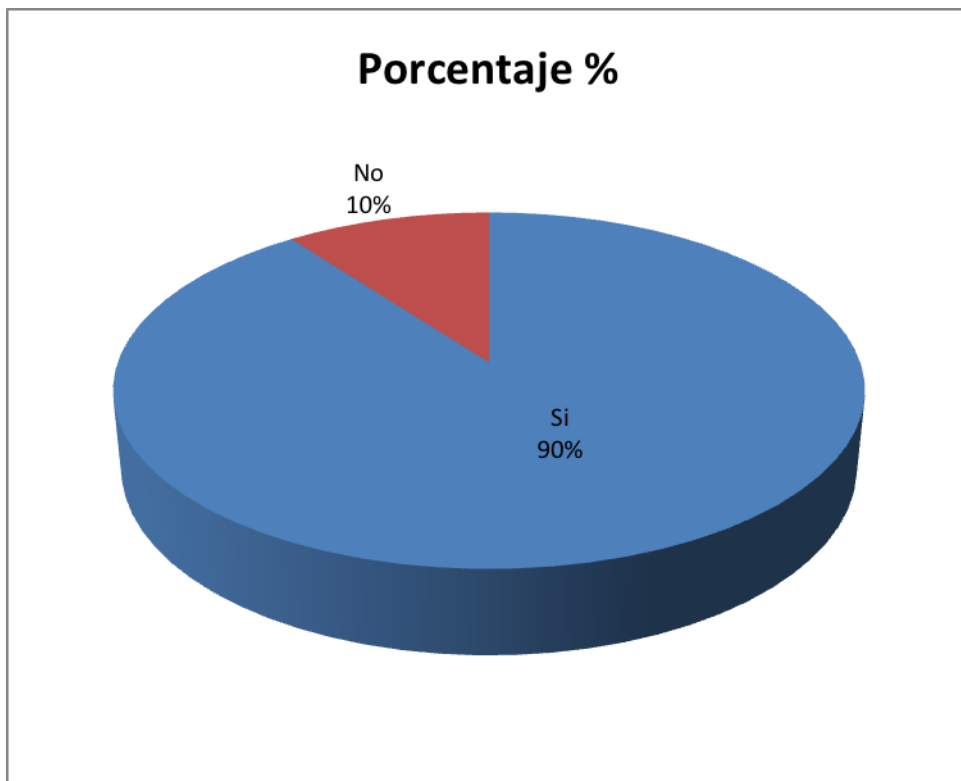
Figura 9. Establecimiento donde compra o adquiere los productos de panadería



Cuadro 14. Conocimiento de la panadería Mi Cabaña

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	70	90%
No	8	10%
Total	78	100%

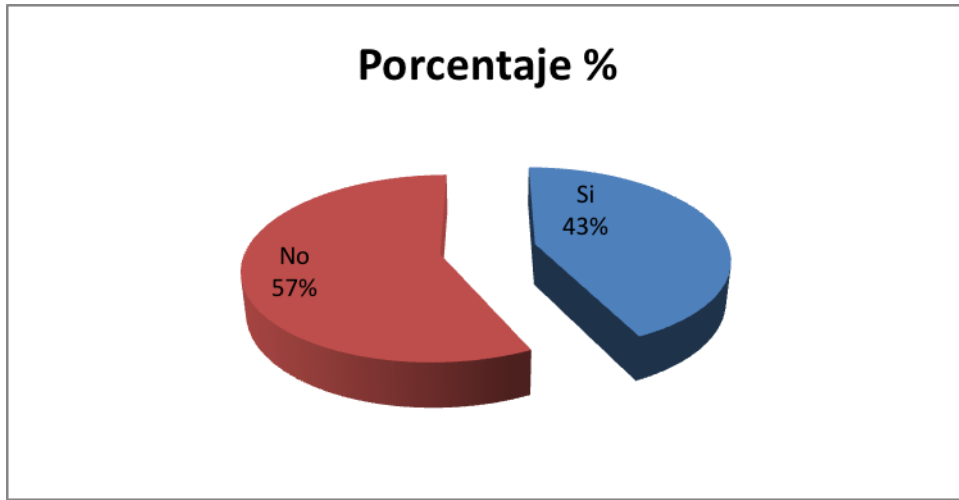
Figura 10. Conocimiento de la panadería Mi Cabaña



Cuadro 15. Compras en Mi Cabaña

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Si	30	43%
No	40	57%
Total	70	100%

Figura 11. Compras en Mi Cabaña



**1.3.2.3. Atributos de los productos y/o servicios.** El atributo diferenciador está en el ambiente del establecimiento donde se transmite el mensaje de una panadería tradicional donde se puede desayunar, almorzar y oncear en un ambiente tradicional y agradable disfrutando variedad de alimento de excelente calidad y sabor. Estos atributos pueden estar relacionados con el precio, la calidad, patentes, certificaciones de calidad etc.

Además. Los productos de pastelería para ocasiones especiales también son reconocidos y apetecidos por la comunidad bumanguesa. Sin embargo, debe competir contra grandes panaderías industriales por los clientes familiares y entre estos hay varios que se han desarrollado bastante alcanzando niveles de productividad y ventas que acaparan gran parte del mercado.

A continuación se muestra las fichas técnicas de los productos para conocer sus características y elaboración, recordando que los productos de panadería MI CABAÑA son elaborados de forma artesanal y no utiliza ingredientes que alteran la durabilidad del mismo. Esto podría ser un atributo diferenciador, si se sabe aprovechar la tendencia de las personas a alimentarse de una forma cada vez más natural.

**1.3.2.4. Ciclo de vida de productos y servicios.** La panadería, Mi Cabaña, es una empresa con una vigencia de más de 39 años, por la cual sus propietarios considera que están en una etapa de plena madurez, consolidada como una empresa tradicional donde reina su experiencia y calidad de sus productos, se destaca por su atención y servicio de excelente calidad, pero para seguir siendo vigente, se requiere de reinventarse, de buscar otras alternativas de productos y

mercados, para seguir sostenible en el tiempo y ser más competitiva y adaptarse a los cambios actuales y la competencia agresiva reinante.

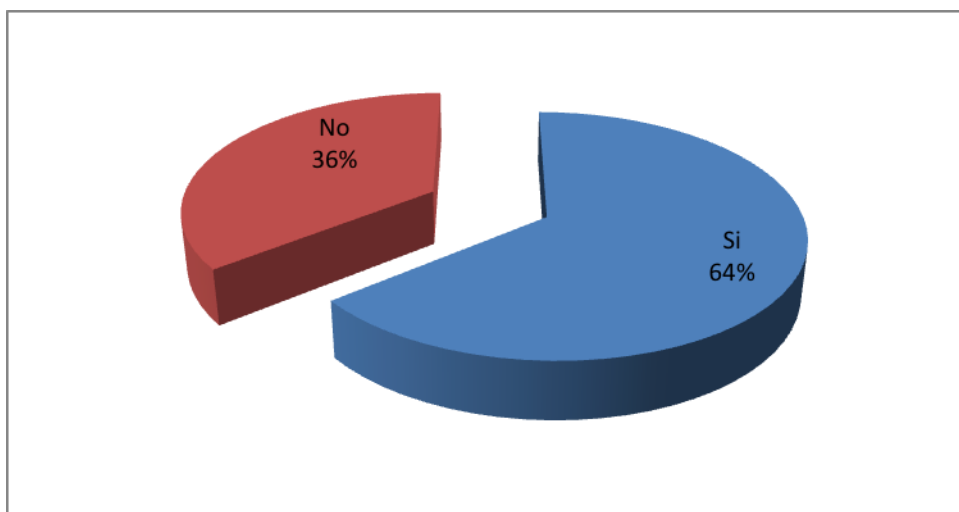
**1.3.2.5. Áreas comerciales.** Los clientes actuales de la panadería Mi Cabaña, están concentrados en la comuna 12, de Bucaramanga, cercanos a la ubicación principal de la empresa, quienes son los habitantes de los hogares pertenecientes a las casas, apartamento y unidades residenciales de los Barrios de: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarqui, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta. y en menor proporción a los trabajadores de los establecimientos comerciales y de negocios de dicho sector.

**1.3.2.6 Lealtad de Marca.** Según la encuesta aplicada a clientes actuales, en la pregunta número diez (10) ¿Ha recomendado los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña a otras personas?, el 64% manifestó que si recomendaría los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña, y a la pregunta número once (11) ¿Compraría de nuevo en la panadería Mi Cabaña?“, ellos respondieron que volverían a comprar con una participación alta del 86% de los clientes actuales, por lo cual se concluye que el reconocimiento, prestigio y tradición de la marca Mi Cabaña ha sido aceptable durante los 39 años de existencia de la empresa, en el mercado de Bucaramanga.

Cuadro 16. Recomendación a otras personas comprar en Mi Cabaña

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	45	64%
No	25	36%
Total	70	100%

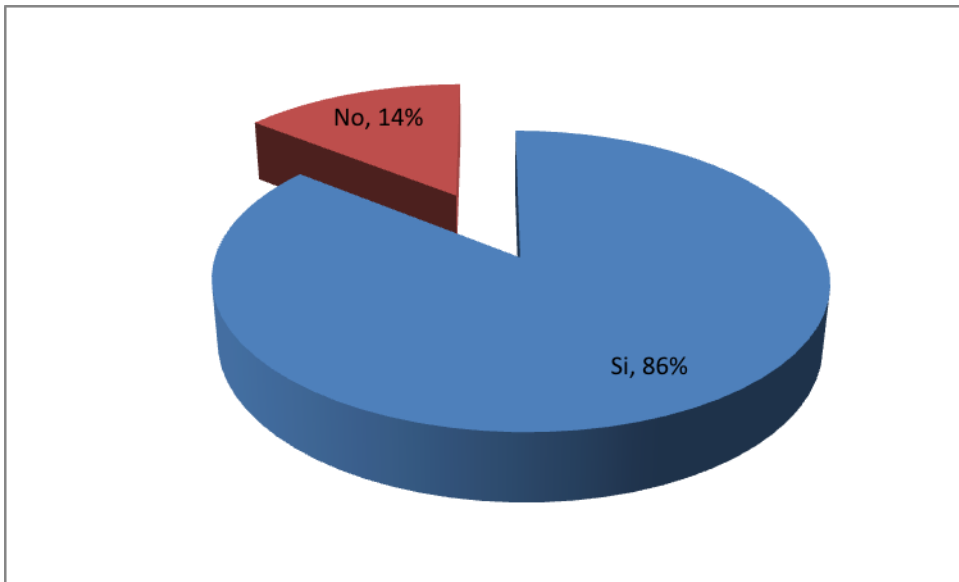
Figura 12. Recomendación a otras personas comprar en Mi Cabaña



Cuadro 17. Concepto sobre si compraría de nuevo de panadería Mi Cabaña

Concepto	Frecuencia	Porcentaje %
Si	60	86%
No	10	14%
Total	70	100%

Figura 13. Concepto sobre si compraría de nuevo en la panadería Mi Cabaña



**1.3.2.7 Hábitos de compra.** Para aproximarse a las costumbres y hábitos de los consumidores de productos de panadería y pastelería, se acudió a los resultados de la encuesta de clientes, donde se encontró que el 90% de los clientes consumen pan, de los cuales lo prefieren el 55% pan normal y el restante 45% integral, que el 67% comprar en promedio 3.5 veces por semana, y que la presentación que más le gusta es a granel según lo afirma el 80% de ellos, siendo el rollo de pan grande de \$2000 y de \$1000, los de mayor preferencia. Igualmente se encontró que el 51% prefieren habitualmente comprar en las panaderías del barrio por su cercanía a cada hogar, panadería tradicional con el 22% refleja la preferencia y las grandes superficies con un porcentaje similar al anterior con el 21% son una nueva preferencia de compra, los almacenes de cadena no son de tanta preferencia con el 6% lo demuestra. (Ver Anexo C)

### 1.3.3. Distribución.

**1.3.3.1 Canales de Distribución** El principal canal de distribución son las ventas en establecimiento, a esto se ha agregado recientemente el uso de Internet; correo electrónico y las redes sociales como medio para acercarse a los clientes con las facilidades para realizar pedidos en línea, este canal se ha convertido en el nivel que le ha representado un 15% de las ventas de la empresa.

Figura 14. Canal actual de Mi Cabaña



**1.3.3.2 Fuerza de ventas.** Ya que la empresa no cuenta con intermediarios solo se considera el personal del punto de ventas; meseras, cocineras, auxiliares de cafetería y similares. Estas trabajadoras cuentan con contrato laboral, sueldo básico y prestaciones de ley.

Los vendedores de mostrador cuentan con el siguiente perfil creado por la administración actual.

- **Actitudes:** compromiso con sus actividades asignadas, lograr los objetivos propuestos por la empresa, cultivar buenas relaciones con los clientes, pasión por lo que hace, dinamismo, ser una persona veraz, sin engaños y responsable cumpliendo con las políticas de la empresa.
- **Habilidades:** Es indispensable que el vendedor cuente con habilidades personales como saber escuchar, tener buena memoria, ser creativo, ser auto disciplinado, facilidad de palabra y tener empatía, como también es importante que cuente con habilidades para las ventas como contactar al cliente, determinar necesidades, brindar un buen servicio, cerrar ventas y generar y cultivar las relaciones con los clientes.
- **Conocimiento:** Este punto es primordial para iniciar su labor en las ventas, es importante que tenga conocimiento de la empresa en la que trabaja, los productos y servicios que ofrecen y el mercado que atiende y puede atender.

**1.3.3.3. Servicio al cliente.** La empresa cuenta con políticas de servicio al cliente, las cuales están contempladas en el manual de las funciones de los empleados estas son:

- Es deber de los trabajadores brindar un servicio adecuado.

- Escuchar las necesidades del cliente.
- Mostrar interés por sus necesidades y realizar la asesoría que necesite en el momento de la compra.
- Respeto, actitud y atención personalizadas para cada cliente.
- Atención con igualdad de condiciones sin importar raza, sexo, religión, condición económica, política o academia.
- Atención preferencial si se trata de adultos mayores, mujeres embarazadas, personas con discapacidad y acompañadas de infantes.

**1.3.4 Publicidad y Promoción.** Hasta el momento la empresa no ha realizado estrategia de publicidad y promoción en medios masivos de comunicación como revistas, radio, televisión, han sido más de comunicación directa.

La compañía no realiza inversiones extras en publicidad; ocasionalmente avisos en el periódico y se ha enfocado actualmente en la promoción vía redes sociales e internet ofreciendo descuentos y promociones exclusivas a través de este canal. Históricamente la empresa ha invertido desde \$1.000.000 hasta \$5.000.000 en publicidad para el punto de venta como avisos, calcomanías y suvenires para los, donde la empresa cumplió 34 de año en manos de la familia Téllez.

Figura 15. Publicidad reciente de mi cabaña



**Fuente:** Revista Gente de Cabecera. Noviembre 5 de 2010

**1.3.5 Políticas de Fijación de Precios.** Los precios de los productos de la PANADERIA MI CABAÑA durante el año son estables y se realiza un incremento anual teniendo como base el IPC. Para la fijación de precios se realiza un costo

de cada producto, este es presentado en el comité donde participa el Gerente y el contador, se explican cómo están los costos y que incrementos pueden haber en el año con los productos que son importados dado que estos tienen una afectación por el dólar en caso de alzas, seguido se menciona cuáles podrían ser las alzas en los precios de los ingredientes que componen los productos de panadería y se realiza un supuesto de precios en caso de alzas, una vez definido se asigna un margen de utilidad el cual la empresa no revela por políticas de confidencialidad y finalmente como resultado se obtiene el precio final. Para mayor referencia se presenta los precios actuales de los diferentes tipos de panes que vende la panadería mi Cabaña, dato a 25 de Octubre de 2015.

Cuadro 18. Precios actuales de la panadería Mi Cabaña

<b>Producto</b>	<b>Precio de venta actual \$</b>
Pan fino de 500 gr.	\$ 3.500,00
Pan de cascarita de 50 gr.	\$ 500,00
Pan integral de 60 gr.	\$ 600,00
Mantecadas de 400 gr.	\$ 5.900,00
Pan tajado de 480 gr. Fino	\$ 3.000,00
Pan tajado de 480 gr. Integral	\$ 3.200,00

#### **1.4. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA**

**1.4.1 Competidores Actuales.** En la zona de ubicación de la sede principal de Mi Cabaña, la competencia directa está conformada por tres establecimientos, como son La panadería de Jumbo, ubicada en el antiguo Mercadefam, le sigue en importancia la Panadería y con menor incidencia La Dorada, el cual se caracteriza por tener grandes puntos de venta, para atender a sus clientes.

**Panadería Jumbo:** Está ubicada en la Calle 41 # 31 120 en Bucaramanga

**La Panetteria.** Ubicada en la Carrera. 36 #41-65, El Prado, Bucaramanga,

**La Dorada.** Dirección: Calle 53 # 31 – 33 • Teléfono: 6475592

Esta panadería tiene dos sucursales en Bucaramanga, de las cuales una se encuentra ubicada en la comuna 12; su fortaleza es la venta institucional.

**El Maná.** Dirección: Carrera 35 A # 52 – 32. • Teléfono: 6425198

Esta panadería cuenta con tres sucursales en la ciudad, donde una de está ubicada en la comuna 12; su mayor fortaleza es el pan mestiza, este tiene la mayor fama en cuanto sabor, relleno de chicharrón y precio en la ciudad.

Con relación al segundo segmento a establecimientos como tiendas de barrios, micro supermercados, supermercados y grandes cadenas, restaurantes y hoteles, es atendida principalmente por la panadería Trillos, Del Fonce y Ornelo, antigua Suprema.

**Panadería Trillos.** Dirección: Carrera 37 # 42 – 35. Teléfono: 6457015

Esta panadería es de las más antiguas o pioneras en Bucaramanga, cuenta con dos sucursales de las cuales una está ubicada en la comuna 12, su mayor fortaleza es que es una panadería de tradición en la ciudad; aunque han cambiado su foco de negocio, ahora tienen cuatro fruterías y tres pizzerías.

**Industrias de Alimentos Del Fonce S.A.** Cr17 A 60 27/35 Ricaurte. Bucaramanga, Colombia. Tel: (57) (7) 6419151

Dirección: Carreara 35 # 43 – 23. Teléfono: 6323744

Esta panadería cuenta con cinco sucursales en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, de las cuales una se encuentra ubicada en la comuna 12, su fortaleza es el rango de precios que maneja, ya está un poco por debajo del promedio normal.

**La Suprema.** Cr29 34-37 Bucaramanga, Colombia. Tel: (57) (7) 6898000  
Dirección: Carrera 45 # 57 – 54. Teléfono: 6577700

Esta panadería cuenta con cinco sucursales en Bucaramanga y su área metropolitana, de las cuales una se encuentra ubicada en la comuna 12, sus mayores fortalezas son la venta tienda a tienda de pan empacado y los precios que manejan.

**1.4.2 Participación en el mercado.** Analizada la información de la investigación de mercados realizada tanto a clientes actuales de Mi Cabaña, como a los Establecimientos, se encontró: Frente a la pregunta seis (6), ¿Qué otra panadería prefiere para comprar los productos de panadería y pastelería?, se encontró que la de mayor preferencia está, la Panadería de Jumbo con un 55% de preferencia, le sigue en importancia la Panettería, con una participación del 13%, con respecto a la Panadería La Dorada que solo atiende el 12%. La panadería Mi cabaña, supera en participación a las dos mencionadas anteriormente ya que logró una participación del 15%, el restante 5% para otras panaderías en el sector como el caso de Pan Pa yá, de menor incidencia en el sector, donde es un nicho de mercado interesante gracias a la presencia de muchas familias en las zonas residenciales aledañas y de trabajadores de los múltiples establecimientos presentes que permiten considerar horarios extendidos para facilitar el acceso a esta importante cantidad de clientes.

Cuadro 19. Participación según su preferencia de clientes actuales

<b>Empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Panadería Jumbo	53	55%
Panetteria	13	13%
La Dorada	12	12%
Mi Cabaña	15	15%
Otras:	5	5%
Total	98	100%

Dentro de esta diversidad en el mercado, otras panaderías le han apostado a la producción y distribución masiva mientras que Mi Cabaña ha buscado consolidar sus ventas usando menos canales de distribución apostando a la fidelización de clientes tradicionales en su tradicional establecimiento en el sector. Así mismo, en el mercado del sector se tiene también la presencia de otras panaderías más pequeñas que compiten por los mismos clientes; sin embargo, las cifras positivas de la mayoría de las utilidades de todas las empresas consideradas permiten pensar que el mercado da cabida para todas ellas actualmente.

Igualmente a cuestionar a los clientes potenciales, se encontró, que la panadería Trillos lidera el mercado con una participación de aceptación del 48%, seguida por la empresa Del Fonce con un 19% y Ornelo con el 18%, el restante 15% lo reparten entre otras instituciones grandes como la Suprema y Bimbo

Cuadro 20. Participación de panadería según preferencia de clientes potenciales

<b>Empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Panadería Trillos	53	48%
Panadería Del Fonce	13	19%
Panadería Ornelo	12	18%
Otras: Suprema, Bimbo	5	15%
Total	83	100%

**1.4.3 Mercado Meta.** Dentro de la zona de incidencia de estudio, tanto las panaderías de Jumbo, Panetteria y La Dorada, con sus puntos de venta ubicados en la misma área geográfica, atienden a los hogares de los estratos 4,5 y 5 residentes de la zona de la Comuna 12, de Bucaramanga, en las mismas áreas que tiene presencia la panadería Mi Cabaña, con radio de acción repartidas por su misma ubicación.

Frente a la venta y comercialización a establecimientos, existen empresas que han logrado un posicionamiento y cobertura como la Panadería Trillos, en el área metropolitana e incluso han incursionado a lo largo de 93 años de existencia, con sus ventas por encima de muchos competidores, llegando incluso con sus productos a Bogotá, Cali, Medellín, San Gil, Barrancabermeja, entre otros destinos.

**1.4.4 Objetivos y estrategias.** Los objetivos y estrategias son muy parecidos a la intenciones de Mi Cabaña, en su mayoría propenden por:

- Ofrecer calidad en el producto y servicio, ya que cuenta con experiencia de más de 30 años lo cual le da autoridad a la hora de hablar de estos temas.
- Tener los precios más competitivos del mercado.
- Seguir ampliando el portafolio de servicios y productos.
- Políticas de calidad y atención al cliente.
- Mejorar procesos y adquisición de nuevas tecnologías.
- Ampliar cobertura y ventas.
- Mejorar la presentación de sus productos.
- Consolidarse en el mercado de panadería y pastelería principalmente en el área de influencia atendida por cada uno de ellos.

**1.4.5 Productos.** Cómo se observa en el presente cuadro 19, la línea de productos que producen y comercializan la principal competencia para los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana, se diferencian en el peso de cada tipo de pan, incidiendo en su precio y presentación.

Cuadro 21. Líneas de productos de la competencia directa

Productos Mi Cabaña	Productos Panadería	Producto La Panetteria
---------------------	---------------------	------------------------

	<b>Jumbo</b>	
Pan fino de 500 gr.	Pan fino de 600 gr.	Pan fino de 440 gr.
Pan de cascarita de 50 gr.	Pan de cascarita de 35 gr.	Pan de cascarita de 60 gr.
Pan integral de 60 gr.	Pan integral de 35 gr.	Pan integral de 40 gr.
Mantecadas de 400 gr.	Mantecadas de 400 gr.	Mantecadas de 350 gr.
Pan tajado de 480 gr. Fino	Pan tajado de 800 gr. Fino	Pan tajado de 450 gr. Fino
Pan tajado de 480 gr. Integral	Pan tajado de 800 gr. Integral	Pan tajado de 450 gr. Integral

Igualmente sucede con el pan industrial y que empresas como Trillos, Del Fonce y Ornelo, produce para atender a tiendas de barrio, micros, supermercados, hoteles y restaurantes, al por mayor se acercan a las siguientes presentaciones.

Cuadro 22. Presentaciones de pan tipo industrial

<b>Producto</b>
Pan fino de 500 gr. Ud.
Pan de cascarita de 50 gr. (Pte por 5 Uds)
Pan integral de 60 gr. Und)
Mantecadas de 400 gr.
Pan tajado de 480 gr. Fino
Pan tajado de 480 gr. Integral

Dentro de las fortalezas y debilidades en términos generales encontradas en la competencia se tienen:

#### **FORTALEZAS**

- Ventas constantes
- Amplio portafolio de productos
- Altos márgenes de rentabilidad
- Experiencia en el mercado, producción y conocimiento.

#### **DEBILIDADES**

- Falta de mano de obra calificada
- Alta rotación de personal
- Bajos estándares tecnológicos
- Baja investigación y desarrollo
- Falta de experiencia en la zona

**1.4.6 Fijación de precios.** Realizado el shopping de precios a la principal competencia de la Panadería Mi Cabaña, se encontró, que juega un papel determinante el peso de cada producto, donde lo hacen más pequeños, de ahí en algunos casos sus precios son diferenciadores. En su totalidad, los precios son fijados de acuerdo con su estructura de costos y gastos, con márgenes que van desde el 15 al 20%, para el público, lo importante es su rotación en los puntos de venta.

A continuación se presenta los precios actuales de la competencia directa principalmente los que tienen incidencia en la misma zona de cobertura de Mi Cabaña, de acuerdo a las presentaciones en peso y tamaño que viene produciendo y comercializando.

Cuadro 23. Precios actuales de la panadería de Jumbo

<b>Producto</b>	<b>Jumbo</b>
Pan fino de 600 gr.	\$ 2.990,00
Pan de cascarita de 35 gr.	\$ 500,00
Pan integral de 35 gr.	\$ 750,00
Mantecadas de 400 gr.	\$ 7.500,00
Pan tajado de 800 gr. Fino	\$ 3.900,00
Pan tajado de 800 gr. Integral	\$ 4.000,00

Cuadro 24. Precios actuales de la Panetteria

<b>Producto</b>	<b>Panetteria</b>
Pan fino de 440 gr.	\$ 3.100,00
Pan de cascarita de 60 gr.	\$ 650,00
Pan integral de 40 gr.	\$ 450,00
Mantecadas de 350 gr.	\$ 9.000,00
Pan tajado de 450 gr. Fino	\$ 5.100,00
Pan tajado de 450 gr. Integral	\$ 5.300,00

Con respecto a la competencia más representativa de la producción y comercialización masiva a gran escala los precios igualmente varia en cuanto a la calidad de sus productos en el caso de Trillos y a la industrial de Del Fonce y Ornelo, quienes atienden a los diferentes establecimientos al por mayor.

Cuadro 25. Comparativo de precios de panaderías con venta al por mayor

Producto	Pan trillos	Del Fonce	Ornelo
Pan fino de 500 gr. Ud.	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Pan de cascarita de 50 gr.(Pte por 5 Uds)	\$ 2.600,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Pan integral de 60 gr.Und)	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Mantecadas de 400 gr.	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Pan tajado de 480 gr. Fino	\$ 2.200,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Pan tajado de 480 gr. Integral	\$ 2.300,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00

**1.4.7 Distribución.** La empresas que conforman la competencia directa de Mi Cabaña, se caracterizan por tener puntos de venta exclusivos, ubicados estratégicamente en la zona de incidencia de la Comuna 12 de Bucaramanga, con establecimientos, bien dotados, áreas de atención a clientes cómodas, ampliar y con ambientes agradables, y una excelente presentación de sus locales.

A nivel de mercado industrial, igualmente poseen sus puntos de venta en diferentes zonas del área metropolitana, pero su mayor fortaleza se destaca su distribución tienda a tienda o institucional, como el caso de Trillos que cuenta con ocho tiendas principales y con su red de 10 camiones llegan a mil trescientas tiendas por toda la ciudad, incluso han usado productos para economías a escala como lo es el pan “superpan”, que se comercializa en el norte de Bucaramanga a un precio menor. Pan Suprema: Con seis puntos de venta en la ciudad y su red de distribución también hace presencia importante en el mercado de la panadería en Bucaramanga. Posee así mismo una red de distribución de sus productos para que estos sean vendidos en tiendas de barrio y supermercados.

Panadería El Maná, esta empresa ofrece su trabajo social con el que se involucra la administración como un valor agregado en los productos ofrecidos los cuales son ofertados en tres puntos en la ciudad (centro, cabecera y paseo de comercio)

Del Fonce, ofrece productos similares a Mi Cabaña; incluyendo los pasteles y repostería especial; también son un competidor importante en el mercado de la ciudad y también llevan sus productos a otras provincias de Santander.

**1.4.8 Fuerza de ventas.** Para los establecimientos que tiene puntos de venta, se destaca que su fuerza de ventas es básica, donde su perfil es mínimo con

experiencia en atención al cliente y excelente presentación, cada uno manejan entre una persona y máximo 3 vendedores, dependiendo de la temporada y su tamaño.

A nivel masivo, por ejemplo panadería Trillos maneja 20 vendedores externos, cuyo perfil es de tomadores de pedidos, con más de tres años de experiencia, que sepan manejar y en lo posible que tengan su vehículo propio, dándole participación en su distribución y auxilio de rodamiento.

La suprema maneja las mismas condiciones, en la actualidad tiene 16 vendedores y la suprema igualmente unos 10 distribuidores, destacando su flota de transporte considerable para llegar a toda el área metropolitana.

**1.4.9 Publicidad y Promoción.** La mayoría de las instituciones, su publicidad y promoción es muy ambigua y selecta, para el caso de los puntos de venta, se basan en la imagen de la empresa, por su tradición y permanencia en el mercado, la expendia y la calidad de sus productos y las presentaciones de los mismos, son su mejor presentación, su publicidad en algunos casos es voz a voz, y ubicación estratégica de sus puntos, muy llamativos y ambientados para tal fin.

Para el caso de los competidores que atienden al mercado institucional, se caracteriza por que sus flotas de distribución están bien dispuestas en sus vehículos, uniformes y dotación de cada uno, no realizan grandes inversión en los medios de difusión masiva, y se aferran a su tradición y buena imagen y posicionamiento de la panadería.

**1.4.10 Servicio al cliente.** Se observa que en los establecimientos de venta al detal y mayoristas exigen una política rigurosa de atención al cliente, destacándose por su amabilidad, uniformidad y postura de sus uniformes e instintivos de cada empresa resaltando que son personas asequible y de presencia intachable, que conocen muy bien su desempeño en su área de ventas cara cara.

De acuerdo al análisis anterior se presenta un cuadro comparativo de la principal competencia directa de Mi Cabaña.

Cuadro 26. Comparativo de la competencia directa de Mi Cabaña

Variable	Jumbo	Pañetteria	La Dorada	Mi Cabaña				
Ubicación	Calle 41 # 31 120 en Bucaramanga	Carrera. 36 #41-65, El Prado, Bucaramanga	Calle 53 # 31 – 33 Bucaramanga	Carrera 33 # 41-58, Bucaramanga				
Productos	<b>Producto</b>	<b>Producto</b>	<b>Producto</b>	<b>Producto</b>				
	Pan fino de 600 gr.	Pan fino de 440 gr.	Pan fino de 440 gr.	Pan fino de 500 gr.				
	Pan de cascarita de 35 gr.	Pan de cascarita de 60 gr.	Pan de cascarita de 60 gr.	Pan de cascarita de 50 gr.				
	Pan integral de 35 gr.	Pan integral de 40 gr.	Pan integral de 40 gr.	Pan integral de 60 gr.				
	Mantecadas de 400 gr.	Mantecadas de 350 gr.	Mantecadas de 350 gr.	Mantecadas de 400 gr.				
	Pan tajado de 800 gr. Fino	Pan tajado de 450 gr. Fino	Pan tajado de 450 gr. Fino	Pan tajado de 480 gr. Fino				
	Pantajado de 800 gr. Integra	Pantajado de 450 gr. Integra	Pantajado de 450 gr. Integra	Pantajado de 480 gr. Integra				
Precios	<b>Producto</b>	<b>Jumbo Cencosud</b>	<b>Producto</b>	<b>Pañetteria</b>	<b>Producto</b>	<b>Pañetteria</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio de venta actual</b>
	Pan fino de 600 gr.	\$ 2.990,00	Pan fino de 440 gr.	\$ 3.100,00	Pan fino de 440 gr.	\$ 3.100,00	Pan fino de 500 gr.	\$ 3.500,00
	Pan de cascarita de 35 gr.	\$ 500,00	Pan de cascarita de 60 gr.	\$ 660,00	Pan de cascarita de 60 gr.	\$ 660,00	Pan de cascarita de 50 gr.	\$ 500,00
	Pan integral de 35 gr.	\$ 750,00	Pan integral de 40 gr.	\$ 450,00	Pan integral de 40 gr.	\$ 450,00	Pan integral de 60 gr.	\$ 600,00
	Mantecadas de 400 gr.	\$ 7.500,00	Mantecadas de 350 gr.	\$ 9.000,00	Mantecadas de 350 gr.	\$ 9.000,00	Mantecadas de 400 gr.	\$ 5.900,00
	Pan tajado de 800 gr. Fino	\$ 3.900,00	Pan tajado de 450 gr. Fino	\$ 5.100,00	Pan tajado de 450 gr. Fino	\$ 5.100,00	Pan tajado de 480 gr. Fino	\$ 3.000,00
	Pantajado de 800 gr. Integra	\$ 4.000,00	Pantajado de 450 gr. Integra	\$ 5.300,00	Pantajado de 450 gr. Integra	\$ 5.300,00	Pantajado de 480 gr. Integra	\$ 3.200,00
Cientes	Están dirigidos a todos los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana, donde hace presencia con sus diferentes puntos de venta	Están dirigidos principalmente al consumo familiar tradicional de los hogares pertenecientes a las unidades familiares, casas, apartamentos de estratos 4, 5 y 6, de la Comuna 12	Están dirigidos principalmente al consumo familiar tradicional de los hogares pertenecientes a las unidades familiares, casas, apartamentos de estratos 4, 5 y 6, de la Comuna 12	Están dirigidos principalmente al consumo familiar tradicional de los hogares pertenecientes a las unidades familiares, casas, apartamentos de estratos 4, 5 y 6, de la Comuna 12				
Comercialización	Puntos de ventas exclusivos	Puntos de venta exclusivos	Puntos de venta exclusivos	Punto de venta exclusivo				
Publicidad y promoción	Publicidad permanente	Publicidad baja	Publicidad en radio, Prensa	Publicidad muy escasa o nula				
Estrategias	Se basa en gran exhibición, calidad, variedad y buen precio	Basada en calidad y precio, exhibición y ambiente familiar	Exhibición, calidad y precio	Exhibición, calidad, servicio y precios				
Grado de preferencia en	55%	13%	12%	20%				

Fuente: Jumbo, Pañetteria, La Dorada, Mi Cabaña. Consultado Octubre 25 de 2015.

## 1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

**1.5.1 Mercado Meta.** Inicialmente, el mercado considerado apunta a dos segmentos claramente definidos, 31.970 hogares pertenecientes a las unidades familiares, casas, apartamentos de estratos 4, 5 y 6, de la Comuna 12, y por otra parte el nicho de mercado correspondiente a los establecimientos como restaurantes y hoteles, ubicados en el sector y que según la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, equivalen para el año 2014 un total de

1054, de los cuales 896 son restaurantes y 158 hoteles<sup>10</sup>, considerados aquellos clientes corporativos y trabajadores del sector aprovechando la presencia de dichas unidades comerciales en las cercanías de la panadería<sup>11</sup>.

**1.5.2 Territorio geográfico.** El territorio definido sería la comuna 12, conformada por los barrios Cabecera Del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta Del Sol, Conucos, El Jardín, Pan De Azúcar, Los Cedros, Terrazas Y La Floresta y establecimientos de la ciudad de Bucaramanga

**1.5.3 Compra promedio anual por cliente.** De acuerdo con los resultados de la encuesta a clientes actuales, en la pregunta de qué tipo de pan acostumbra a comprar, y la cantidad promedio que compra en unidades a la semana.

Cuadro 27. Compras promedio por hogar

Producto	Participación de compra	Hogares que compran	Comprar promedio por hogar a la semana
Pan fino de 500 gr.	48%	15346	20
Pan de cascarita de 50 gr.	65%	20781	15
Pan integral de 60 gr.	52%	16624	20
Mantecadas de 400 gr.	35%	11190	2
Pan tajado de 480 gr. Fino	65%	20781	4
Pan tajado de 480 gr. Integral	75%	23978	5

**Fuente:** Investigación de mercados a clientes potenciales.

Igualmente a los clientes potenciales, establecimientos como restaurantes y hoteles, se encontró:

Cuadro 28. Compras promedio por establecimiento por día

Producto	Participación de compra	Establecimientos que compran	Comprar promedio por establecimiento día
Pan fino de 500 gr.	95%	1001	150
Pan de cascarita de 50 gr.	85%	896	200
Pan integral de 60 gr.	90%	949	200

<sup>10</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga/ compite 360/ enero 2015

<sup>11</sup> Estados financieros Panadería Mi Cabaña 2014

Mantecadas de 400 gr.	25%	264	10
Pan tajado de 480 gr. Fino	96%	1012	25
Pan tajado de 480 gr. Integral	84%	885	30

**1.5.4 Compras totales por año.** Las compras totales en unidades o en pesos resulta del cruce de los resultados de las variables, como total de hogares, tipo de pan de su preferencia de compra, por las compras promedio semanal por hogar, por el número de semanas comerciales, da como resultado las compras totales al año en peso, equivalente a \$105.949.347.280,00.

Cuadro 29. Compras totales de los hogares de la comuna 12 de Bucaramanga

Producto	Participación de compra	Hogares que compran	Comprar promedio por hogar a la semana	Precio	Compras totales al año \$
Pan fino de 500 gr.	48%	15346	20	\$ 3.196,67	\$ 47.092.577.280,00
Pan de cascarita de 50 gr.	65%	20781	15	\$ 550,00	\$ 8.229.078.000,00
Pan integral de 60 gr.	52%	16624	20	\$ 600,00	\$ 9.575.654.400,00
Mantecadas de 400 gr.	35%	11190	2	\$ 7.466,67	\$ 8.020.633.600,00
Pan tajado de 480 gr. Fino	65%	20781	4	\$ 4.000,00	\$ 15.959.424.000,00
Pan tajado de 480 gr. Integral	75%	23978	5	\$ 2.966,67	\$ 17.071.980.000,00
Total					\$ 105.949.347.280,00

Para el caso de la demanda potencial al segmento seleccionado para tal fin se encontró que de los 1054 establecimiento entre restaurantes y hoteles de Bucaramanga, donde los resultados mediante la técnica estadística de extrapolación o inferencia, se obtuvo una compras al año de \$ 174.805.478.400,00, valor que resulto del cruce de variables de la encuesta aplicada a dichos establecimiento.

Cuadro 30. Comprar totales de productos de panadería por los restaurantes y hoteles de Bucaramanga

Producto	Participación de compra	Establecimientos que compran	Comprar promedio por establecimiento día	Precio	Compras totales al año en \$
Pan fino de 500 gr.	95%	1001	150	\$ 433,33	\$ 18.744.336.000,00
Pan de cascarita de 50 gr.	85%	896	200	\$ 1.866,67	\$ 96.327.168.000,00
Pan integral de 60 gr.	90%	949	200	\$ 433,33	\$ 23.677.056.000,00

Mantecadas de 400 gr.	25%	264	10	\$ 5.833,33	\$ 4.426.800.000,00
Pan tajado de 480 gr. Fino	96%	1012	25	\$ 2.066,67	\$ 15.056.179.200,00
Pan tajado de 480 gr. Integral	84%	885	30	\$ 2.166,67	\$ 16.573.939.200,00
Total					\$ 174.805.478.400,00

**1.5.5 Precio promedio.** De acuerdo al Shopping de precios realizado a la principal competencia de la panadería Mi Cabaña, como son La de Jumbo, y la Panetería, se presenta el precio promedio por tipo de pan, analizando que en algunos caso el peso promedio varía de acuerdo a cada tipo de producto, analizado en los precios de la competencia.

Cuadro 31. Precio promedio del mercado

Producto	Precio de venta actual Mi Cabaña	Jumbo	Panetería	Precio promedio
Pan fino de 500 gr.	\$ 3.500,00	\$ 2.990,00	\$ 3.100,00	\$ 3.196,67
Pan de cascarita de 50 gr.	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 650,00	\$ 550,00
Pan integral de 60 gr.	\$ 600,00	\$ 750,00	\$ 450,00	\$ 600,00
Mantecadas de 400 gr.	\$ 5.900,00	\$ 7.500,00	\$ 9.000,00	\$ 7.466,67
Pan tajado de 480 gr. Fino	\$ 3.000,00	\$ 3.900,00	\$ 5.100,00	\$ 4.000,00
Pan tajado de 480 gr. Integral	\$ 3.200,00	\$ 400,00	\$ 5.300,00	\$ 2.966,67

Fuente. Mi Cabaña, Jumbo, Panetería. Octubre 25 de 2015.

Por otra parte, la principal competencia en pan Industrial o al por mayor para establecimientos, como Trillos, Del Fonce, y Ornelo, en la actualidad tiene los siguientes precios al por mayor.

Cuadro 32. Precio promedio a establecimientos

Producto	Pan trillos	Del Fonce	Ornelo	Precio promedio
Pan fino de 500 gr. Ud.	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 433,33
Pan de cascarita de 50 gr. (Pte por 5 Uds)	\$ 2.600,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.866,67
Pan integral de 60 gr. Und)	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 433,33
Mantecadas de 400 gr.	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.833,33
Pan tajado de 480 gr. Fino	\$ 2.200,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.066,67
Pan tajado de 480 gr. Integral	\$ 2.300,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.166,67

**1.5.7 Demanda potencial.** Analizando las ventas totales de la panadería de Mi Cabaña, a 2014, de \$245.268.000 y tomando como base la demanda total de los hogares pertenecientes a la comuna 12 de Bucaramanga, tan solo alcanza a cubrir el 0,23% del consumo de la Zona de estudio.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el entorno que rodea al sector panificador y de pastelería y en especial al de la panadería “Mi Cabaña”, existen fuerzas externas del orden social – cultural, tecnológico, económico, legal y gubernamental, que afectan positiva o negativamente, que deben ser analizados para determinar las oportunidades o amenazas que operan en el sector y así aprovecharlas o confrontarlas mediante estrategias competitivas que dinamice el comportamiento y posicionamiento de dichas empresas.

### 2.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

En el entorno que rodea al sector panificador y de pastelería y en especial al de la panadería “Mi Cabaña” se tiene un movimiento dinámico social que refleja el crecimiento de la ciudad en los últimos años; hábitos de vida saludables, factores que inciden positiva o negativa en la industria.

**2.1.1 Población.** Para el departamento de Santander el Dane estima para el 2015 una población de 2'061.079 de habitantes y para el Área metropolitana de Bucaramanga, la cual cuenta con más del 50% de los habitantes de Santander, su población está estimada en 1'112.945 habitantes.

En Bucaramanga, de acuerdo a los pronósticos del Dane, en los reportes de proyecciones de los últimos cinco años, si bien es cierto viene creciendo, se observa que en el 2014 la tasa de crecimiento fue del 0.12%, y decreció en el 2015 a una tasa del 0.09%, pasando de 527.451 a 527.913, habitantes<sup>12</sup>, lo anterior se considera una oportunidad baja en razón a los bajos índices de crecimiento de la población.

Cuadro 33. Crecimiento población de Bucaramanga.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>524.030</b>	<b>525.119</b>	<b>526.056</b>	<b>526.827</b>	<b>527.451</b>	<b>527.913</b>
Hombres	250.630	251.419	252.130	252.758	253.298	253.751
Mujeres	273.400	273.700	273.926	274.069	274.153	274.162
Crecimiento		1,0021	1,0018	1,0015	1,0012	1,0009
Porcentaje %		0,21%	0,18%	0,15%	0,12%	0,09%

<sup>12</sup> Dane, Proyecciones de Población 2005 a 2020. Municipio de Bucaramanga

**2.1.2 Estilos de vida**<sup>13</sup>. El sector de la panificación y los dulces de panadería es uno de los más versátiles del mercado. La adaptación del mercado no sólo se produce en términos de productos sino en hábito y lugar de compra. Las panaderías y/o pastelerías cobran cada vez más importancia dentro del supermercado de gran superficie y es cada vez más común que los productos sean elaborados en su última fase de cocción o preparación en ese mismo centro.

La adaptación de distintos tipos de pan a las crecientes tendencias de salud hacen que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos. Se imponen también los formatos con distintos tipos de harina y granos. La importancia de los valores alimenticios de las frutas y los frutos secos hacen que estos aparezcan cada vez más en los productos de la panadería, cubriendo así la demanda de consumidores más conscientes de su salud. Los panes dulces o artículos de pastelería están más influenciados por la “moda” que determina nuevos formatos y estilos. La sempiterna reinención del muffin o del cupcake continúa siendo una tendencia al alza. De la misma forma las rosquillas o doughnuts no dejan de cobrar importancia en los estantes de las panaderías y pastelerías. La reinención de los sabores y formatos es continua. Muchos estudiosos de las tendencias apuntan a que serán las pías las siguientes en hacer su aparición en las panaderías aunque por ahora este tipo de productos todavía son minoritarios y estacionales. Cabe también destacar o reivindicar el espacio de los dulces tradicionales regionales. Uno de los factores que cobra cada vez más importancia en los productos de las panaderías es la textura. Parte importante del producto pero muchas veces poco resaltada como factor de venta, la textura cobra más importancia de cara a una saturación de productos con sabores, tamaños y formatos similares.

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país en el que se encuentre pero por encima de todo y generalizando, es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva. Esto hace que demanden productos más saludables mientras que los productos de la panadería sigan siendo una indulgencia. Los productos fortificados o libres de gluten junto con aquellos hechos de granos más tradicionales o con harinas de maíz son cada vez más comunes. Los formatos tienen también una variación ya que según se va movilizand el estilo de vida de las personas es más complicado poder tomar el tiempo para consumir un producto, y se hace cada vez más “sobre la marcha”. Los “millenials” o aquellas personas de edad comprendida entre los 15 y 35 años conforman casi dos tercios de la población mundial. Este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas.

---

<sup>13</sup> <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

Su estilo de vida también hace que el consumo de snacks sobre la marcha o en el lugar de empleo sea cada vez más común, lo cual ha llevado y llevará a la industria a una “snackificación” de casi todos los tipos de alimentos. Este consumidor también distingue entre los carbohidratos y las grasas que son “buenos y malos”, con lo que demanda, especialmente del sector de panificación unos ingredientes más saludables en los productos, considerándose una amenaza menor, dado los ingredientes y las harinas utilizadas en el sector panadero y bizcochería.

**2.1.3 Hábitos de compra.** <sup>14</sup> Un factor cada vez más relevante para el mercado de panificación es el punto de venta. Muchas grandes superficies aumentan el espacio dedicado a la panadería y dulces ya que América Latina no es ajena a la tendencia europea que hace que cada vez se compre más pan en el lugar donde se compra el resto de la cesta familiar. Esto responde también al cambio de los hábitos cada vez más común entre la creciente clase media. Como consecuencia tanto el espacio de anaquel como el diseño del empaque cobra aún más fuerza de cara a una competencia cada vez mayor. Los vendedores al por menor buscan también formatos únicos y especiales y exclusividades que ayuden a atraer a los compradores por encima de otros lugares distinto, considerándose como una oportunidad media para el sector panadero y principalmente de la empresa Mi Cabaña, que se destaca por un sistema de venta tradicional y de mostrados, donde se destaca el servicio al cliente como principal factor diferenciador frente a los de la competencia.

## 2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente la tecnología ofrece diversidad de herramientas que permite facilitar y agilizar los procesos de producción, minimizando los tiempos de elaboración, facilita la medición de la producción por tiempo y economiza recursos.

**2.2.1 Procesos.** La industria ha tenido una gran evolución, pasando de una forma de producción muy artesanal a una muy industrializada, ya que se ha visto la necesidad de sus panaderías y pastelerías gourmet mecanizar y automatizar los procesos, lo cual es más evidente a medida que la industria va creciendo. Después de leer varios artículos sobre innovaciones tecnológicas o estudios de las mismas para el sector en estudio, se observa que los esfuerzos para producirlas van encaminados a la conservación de los alimentos.

Por lo anterior, la industria de la panificación ha recurrido a agregarle una serie de colorantes, preservantes y aditivos para así producir y vender sus productos en un tiempo prolongado, lo cual trae efectos secundarios entre la intensificación de los

---

<sup>14</sup> <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

clientes y riesgos al generar alergias, adicción, etc., por lo que se observa una oportunidad para el sector panadero y principalmente Mi Cabaña.

**2.2.2. Desarrollo tecnológico.** Algunos desarrollos tecnológicos y su explicación tomados de la página WEB de INNOPAN:<sup>15</sup>

Método para producir masa que incluye el proceso de moltura del grano por una cuchilla rotativa en una mezcla de una cantidad determinada de granos y una determinada cantidad de agua y el líquido con una cuchilla amasador para obtener la masa. El proceso de trituración está precedido por una pre-moltura, otros ingredientes pueden ser adicionados como material a la mezcla. Cuando se incluye levadura, se proporciona un paso de atemperado de la masa.

**País: Japón.** Un mezclador de masa que incluye una cabina y un bol apoyado en ésta. En el bol está montado un agitador por rotación. Una camisa refrigerante está instalada en el exterior del cuerpo del bol. El refrigerador dispone de diferentes canales de entrada.

**País: EUA.** El invento se refiere a una rebanada de pan, el pan de miga, el molde y el procedimiento para obtener este pan de miga. El molde está preformado con unas acanaladuras que definen la anchura de la rebanada. La rebanada es más fácil de coger también por su forma diferente.

**País: Francia.** Masa congelada que incluye harina, un alto nivel de levaduras que incluye una o más levaduras tolerantes a frío (con actividad en el rango de 0,5 a 60 °C), emulsionantes, acondicionadores de la masa, estabilizadores, azúcar, fuente de lípidos y opcionalmente suplementada con gluten; con lo que la masa no requiere el convencional paso de fermentación controlada (fermentador) a la refrigeración previa al horneado. Cuando la masa congelada es descongelada en una cámara alrededor de 0° C por al menos 12 horas, o a una temperatura más elevada de 6 a 29°C por al menos una hora, y luego horneado, los productos panaderos tiene buen aspecto, gusto y textura, y un volumen específico de al menos 4 cc/g.

**País: EUA.** Composición nutracéutica que incluye galato de epigallocatequina (EGCG, catequina del té) y 4-(4-hidroxifenil)-2-butanona (HPB o RK, cetona de frambuesa) en cantidad suficiente para ser efectivo. Esta composición puede ser utilizada como suplemento en alimentos y bebidas. Una composición en la cual una dosis va de 10 a 50 mg de EGCG y de 10 a 50 mg de RK. Alimentos y formulación farmacéutica para la prevención de la obesidad, diabetes melitus (NIDDM, tipo II) y síndrome metabólico.

---

<sup>15</sup> Innopan. Centro de Difusión Tecnológico del Sector Panadero. Trasferencia tecnológica. <http://www.infoalimentacion.com/empresas/empresa.asp?ide=338>

**País: Países Bajos.** Cómo se puede observar la industria Panificadora está en continua evolución y se reinventa día a día, existen un sinnúmero más de invenciones y continuamente se está reinventando para atender a las necesidades de los consumidores. Lo anterior deduce una oportunidad mayor para el sector.

**2.2.3. Herramientas administrativas.** El Proceso de Planeación de Marketing,<sup>16</sup> la planeación es simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo, involucrando en la planeación lo siguiente:

- Estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- Encamina hacia el mejoramiento de la coordinación.
- Establece estándares de desempeño para medir las tendencias.
- Proporciona una base lógica para la toma de decisiones.
- Mejora la capacidad para afrontar el cambio.
- Amplía la capacidad para identificar las oportunidades del mercado.

El Plan de Mercadeo para la Empresa se conforma de cuatro aspectos básicos:

- Conducir a un Análisis de la Situación: conocer la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular se debe evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costo, identificar fortalezas y debilidades de la Panadería “Mi Cabaña.
- Establecer Objetivos que identifiquen el nivel de desempeño que la empresa espera alcanzar en una fecha futura de acuerdo con la realidad de los problemas y de las oportunidades del entorno y de las fortalezas y debilidades identificadas.
- Desarrollo, Estrategias y Programación. Desarrollar estrategias a largo, mediano y corto plazo para lograr los objetivos, programar e implementar las estrategias
- Suministrar Coordinación y Control. Cada programa o estrategia debe estar bajo la responsabilidad de un jefe o gerente diferente y desarrollar un

---

<sup>16</sup> GUILTINAN, Joseph P. y GORDON, W. Paul, Gerencia de Marketing. Estrategias y programas.2004.

mecanismo que garantice que las estrategias y programas se implementan de manera efectiva.

**Hacia dónde va la disciplina del marketing**<sup>17</sup>. Aunque la publicación de este artículo aborda el marketing estratégico desde una perspectiva relacionada con la casuística de la realidad empresarial en Latinoamérica y España, resulta importante presentar brevemente algunas ideas respecto al contenido de la disciplina y su dirección en el futuro.

El papel central de quienes aborden el tema de la disciplina del marketing es la definición de los conocimientos y herramientas que van a estar disponibles para los gerentes y ejecutivos del área. Este conocimiento sólo puede diferenciarse y agregar ventajas competitivas en la medida en que se base en investigaciones y estudios que profundicen en las particularidades y la aplicabilidad de modelos y técnicas desarrollados en otros mercados latinoamericanos.

Antes de responder hacia dónde va la disciplina, hay que identificar cuáles son las preguntas esenciales que deben abordarse por los académicos e interesados en el área en la cual se identifican cuatro preguntas centrales que son materia de estudio de la disciplina del marketing: (1) ¿cómo se comportan realmente los consumidores y clientes?; (2) ¿cómo funcionan y evolucionan los mercados?; (3) ¿cómo se relacionan las firmas con los mercados (y compiten en ellos)?; (4) ¿cuáles son las contribuciones del marketing al desempeño organizacional y al bienestar social?

En estas cuatro preguntas, el ámbito de acción del marketing parece bastante más amplio, interrelacionado y complejo que en una concepción técnica o pragmática pura. En estos interrogantes, necesariamente, se entremezclan objetos de estudio (consumidores, individuos, clientes, empresas y sociedades), influencias de otras disciplinas (psicología, otras ciencias de la administración, economía, sociología, entre otras), deseos de interés material y social, entre otros.

Recurrir a diferentes conocimientos y formas de aproximarse a la realidad es la única manera de obtener un conocimiento más cercano de la misma. En este sentido y para el caso de la investigación del marketing en Latinoamérica, las preguntas tienen un especial componente orientador respecto a las prioridades de las agendas de investigación en el área: ¿cómo y por qué consumen los consumidores de éstos países? Y ¿cómo y por qué se diferencian de los de otros países o entre países de la región? Son preguntas a las que los académicos de marketing de América Latina deben tener respuestas claras y que, por cierto, no siempre se tienen. Las explicaciones de las razones del éxito de algunas empresas, de sus ventajas competitivas, es un área central, en la que puede

---

<sup>17</sup> OLAVARRIETA, Sergio y SALGADO, Elvira. Mercadeo Estratégico. En: Revista Latinoamericana de Administración. 2001

hacerse un aporte interesante por las particulares condiciones de muchos de éstos mercados. ¿Qué recursos o capacidades específicas relacionadas con el marketing son centrales para tener éxito en mercados latinos, o para las compañías exportadoras o globalizadas? ¿Son los recursos intangibles (marcas y capacidad de aprendizaje y de conocimientos de los mercados) fuentes centrales (o meta capacidades) de las ventajas competitivas de las empresas de la región? La preocupación de cómo los mercados como conjunciones de necesidades (clientes y consumidores), organizadores de transacciones (empresas o mercados) y conocimientos evolucionan en forma interrelacionada es una idea poco explorada en general en Latinoamérica, pero que tiene implicancias no sólo para la disciplina del marketing sino influencias en la comprensión del mundo y las teorías de otras áreas como la economía, la estrategia o la sociología. Estos aportes pueden ser muy importantes por el estado de evolución intermedio de muchas de las economías y mercados latinos, como se mencionaba anteriormente, porque presentan escenarios distintos para el examen de teorías y para verificación del grado en que éstas puedan generalizarse a otros contextos.

Es importante para cualquier compañía tener acceso e incorporación de herramientas administrativas y de marketing, ágiles y de uso permanente para una excelente gestión, que logre a través de ellas ser más competitiva en el orden gerencial y comercial, por tal motivo el conocimiento y actualización de éstas será para Mi Cabaña, una oportunidad que ofrece el medio tecnológico.

## 2.3. ENTORNO ECONÓMICO

**2.3.1. Inflación.** El índice de precios al consumidor, viene en el último año de 2015 creciendo y ya en el primer trimestre 2015 se registró una variación de 2,40 %. Esta tasa es superior en 0,88 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (1,52 %), donde se observa que a Septiembre del presente año 2.015, ya supera la del 2.014, llegando al 5,35%<sup>18</sup>. Entre abril de 2014 y marzo de 2015, es decir los últimos doce meses, el Índice de Precio al Consumidor (IPC) presentó una variación de 4,56 %. Por su parte, el sector de alimentos, participa en su incidencia de crecimiento, al reportar a Septiembre de 2015, una tasa de 7,30%, subiendo en este año más de 2 puntos porcentuales.

Cuadro 34. Comportamiento de IPC en el año 2015.

Mes	Variación anual (%)						
	TOTAL	Alimentos	Vivienda	Vestuario	Salud	Educación	Diversión
Enero	3,82%	5,41%	3,48%	1,46%	3,40%	4,16%	4,01%
Febrero	4,36%	6,77%	3,40%	1,47%	3,72%	4,70%	4,01%

<sup>18</sup> Dane. Cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Consultado septiembre de 2015. ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co))

Marzo	4,56%	7,37%	3,61%	1,51%	4,15%	4,72%	4,09%
Abril	4,64%	7,70%	3,57%	1,55%	4,38%	4,72%	4,34%
Mayo	4,41%	6,16%	4,08%	1,56%	4,41%	4,74%	4,82%
Junio	4,42%	6,20%	3,59%	1,73%	4,52%	4,76%	5,94%
Julio	4,46%	5,67%	3,90%	1,80%	4,69%	4,78%	4,94%
Agosto	4,74%	6,11%	3,99%	1,95%	4,70%	4,88%	5,01%
Septiembre	5,35%	7,30%	4,19%	2,23%	4,65%	4,97%	6,58%

Fuente: cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co))

En el área metropolitana de Bucaramanga el Índice de Precios al Consumidor para el primer mes del año fue de 0,83%, cifra 0,05% inferior a la del mismo periodo del año pasado. El Dane reveló que en enero, el IPC de Bucaramanga fue presionado en mayor medida por el transporte. El índice de aumento del precio del transporte en la ciudad alcanzó 2,25% para enero, la segunda cifra más alta del país después de Medellín, esto como resultado de los ajustes anuales del sector.<sup>19</sup>

Asimismo, el segundo grupo de gasto que más influyó en la inflación de la zona durante enero fueron los alimentos que tradicionalmente jalonan el IPC hacia arriba. Este índice alcanzó el 1,61%, indicador que se conoce en medio de las opiniones de los analistas que apuntaban a que los alimentos impulsarían la muestra del costo de vida en enero.

Un dato para destacar es que la vivienda mostró una caída en los precios, y aunque no es significativa, envía señales de lo que pasa en el mercado. La inflación para ese grupo de gasto fue de -0.03%.<sup>20</sup>

Lo anterior se evidencia como una amenaza al sector dado que la tasa se puede despegar de sus valores estables afectando la capacidad de compra de los clientes e incrementando los precios de proveedores, luego es considerada una amenaza para el sector y fundamentalmente para la panadería Mi cabaña.

**2.3.2 Devaluación.** En Colombia la devaluación del peso frente al dólar alcance a superar el techo de los \$3.000, Asimismo, entre julio del 2014 y el mismo periodo de este año, la moneda colombiana se ha devaluado casi un 52 por ciento frente a la divisa estadounidense. Durante las negociaciones de la jornada de ayer, la moneda estadounidense alcanzó un precio máximo de \$2.841,75 y un mínimo de \$2.780,1. Entre tanto, se negociaron US\$1.093 millones en cerca de 1.597 transacciones. Los recientes incrementos que ha presentado la divisa

<sup>19</sup> Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. Vanguardia.com en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/economia/local/298136-en-el-inicio-de-2015-la-inflacion-en-el-area-metropolitana-bajo>

<sup>20</sup> Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. Vanguardia.com en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/economia/local/298136-en-el-inicio-de-2015-la-inflacion-en-el-area-metropolitana-bajo>

estadounidense, señala un reporte de Bloomberg, han llevado a que las compañías colombianas aceleren el paso para proceder a comprar dólares antes de que la tasa de cambio continúe incrementándose.<sup>21</sup>

De acuerdo con información de esta agencia, durante este mes la devaluación del peso colombiano frente al dólar ha sido cercana al 8,5 por ciento. La devaluación del peso colombiano es considerado una amenaza alta debido a que se han incrementado el costo de los insumos importados usados para panadería y repostería; así mismo, se ha visto como en los últimos años los precios base para los panes de la canasta familiar han crecido pero a un ritmo relativamente lento con respecto a otros productos de consumo masivo.

**2.3.3 Disponibilidad de crédito.** Existe disponibilidad de crédito para la compañía al ser una empresa consolidada y con tradición a través del sistema bancario. Hasta un tope de cien millones para su cuenta empresarial en Bancolombia, convirtiéndose en una gran oportunidad para la empresa Mi Cabaña.

**2.3.4 Tasas de interés.** En Colombia las tasas de interés, se han mantenido como estrategia del Banco de la República para no acelerar la devaluación y la Inflación, y permitir el cumplimiento del crecimiento económico de más del 5%, donde a Septiembre de 2015 cerro la tasa de intervención en el 4,75% y el DTF en Octubre del 2.015 está en el 5,08%, con un ligero incremento con respecto al 2014, que fue de 4,5% de intervención y 4,48% de colocación.<sup>22</sup>

Las tasas de interés de los créditos bancarios disponibles presentan una amenaza menor para el sector donde se observa un incremento leve, que al momento de acudir a un crédito bancario, este podría ser más costoso, y perjudicaría las estrategias de expansión, para mi Cabaña, que encarecería sus costos de operación y apalancamiento. Sin embargo para la compañía varían dependiendo del monto y del plazo; van desde un 14% hasta un 19,45% favoreciendo préstamos a largo plazo.

**2.3.5 Desempleo.**<sup>23</sup> El desempleo en Colombia I Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló este viernes que la cifra de desempleo de enero del 2015 fue de 10,8 por ciento, la más baja en los últimos 15 años para ese mismo mes. Y si bien es cierto que si se compara el dato con el registrado en diciembre del año pasado, se ve un incremento frente al 8,7 por ciento del mes anterior, pero que es fruto del comportamiento normal del empleo que se genera siempre solo para cubrir la época de Navidad.

---

<sup>21</sup> <http://www.portafolio.co/economia/dolar-tendencia-colombia-julio-2015>

<sup>22</sup> Banco de la República. Boletín de indicadores económicos. Octubre de 2015

<sup>23</sup> <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/desempleo-en-colombia-enero-2015/15310999>

De acuerdo con el subdirector del Dane, Diego Silva Ardila, el 2015 comenzó con una tendencia similar a la que se ha venido observando en los últimos periodos. “Los datos de desempleo están acompañados por una tasa de ocupación de 56,9 por ciento, que también es la más alta para este mismo periodo”, indicó Silva al tiempo que añadió que 431.000 personas se emplearon en enero de este año respecto al mismo mes del 2014”.

En relación con el trimestre entre noviembre pasado y enero, la entidad reportó una tasa de desempleo de 9,1 por ciento, con la tasa de ocupación más alta de los últimos 15 años, que significó un descenso de 0,2 puntos porcentuales frente al mismo periodo del 2014.

En las 13 áreas metropolitanas la tasa de desempleo se localizó en 11,8 por ciento el mes pasado, mientras que para el trimestre noviembre 2014 - enero 2015 se ubicó en 9,9 por ciento, lo que representó que por primera en 15 años esa tasa fuera de un dígito.

En relación con posición ocupacional, el empleo asalariado o formal sigue su tendencia creciente con 7,4 por ciento, mientras que el trabajo por cuenta propia creció en enero 0,7 por ciento. Esto, en términos de contribución, significa que el empleo asalariado formal aportó nueve veces más que el de por cuenta propia.

Con respecto al desempleo en las 23 ciudades del país, el Dane señaló que este se redujo en 16 de ellas y que en siete fue de un dígito. Según el Dane, Cartagena, con 7,9 por ciento, y Montería y Barranquilla, con el 6,9 por ciento, fueron las ciudades con menor desempleo durante el último trimestre, y las de mayor desempleo en ese periodo fueron Cúcuta, con 14,5 por ciento; Armenia, 14,4, y Florencia, 13,6, los sectores que más contribuyeron a la generación de empleo fueron el inmobiliario, la construcción y el transporte.<sup>24</sup>

En lo que va del año 2015, a Agosto, el reporte del Banco de la República, le índice de Desempleo fue del 9,09%, que al compararse con el mismo mes del periodo 2014 del 8,84, se nota un ligero incremento del 0,25 unidades porcentuales, sin embargo se sigue manteniendo la tasa a un dígito.

Por otra parte, cuando se cuenta por número de micro, pequeñas y medianas empresas en el país, las panaderías se constituyen en el renglón número uno. Así lo indica la Asociación Nacional de Panaderos (Adepan). Según el censo de Infocomercio 2011 realizado por Servinformación, en Bogotá hay 6.974 panaderías, y es la ciudad con el mayor número de estos establecimiento, seguida de Cali, con 2.165.

---

<sup>24</sup> <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/desempleo-en-colombia-enero-2015/15310999>

En Medellín hay 1.532, en Barranquilla 565 y en Bucaramanga existen 466 panaderías. Según el gremio, las panaderías de punto caliente que tienen procesos artesanales o semindustriales mantienen cerca del 70 por ciento de participación del mercado. Estos negocios están constituidos por medianas, micro y fami - empresas. Los expertos del sector dicen que en las zonas de estratos dos y tres existe una panadería por cada 1.100 habitantes.

Además, cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300.000 empleos directos y 800.000 indirectos, en ese renglón. El gremio explica que, siendo un generador importante de empleo, debieran generarse herramientas que le permitan fortalecerse y ser más competitivos, por ello dicen que las herramientas que requiere el sector del pan para aumentar su competitividad son lograr mejorar su infraestructura, lo que puede suceder mediante programas financieros preferenciales. “De esta manera, se pueden lograr modelos de negocios sostenibles para grupos familiares emprendedores”.<sup>25</sup>, considerándose como una amenaza menor para el sector panadero.

## **2.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL**

Los negocios de panadería son fundamentales dentro de la sociedad; dentro de su regulación se comprenden: las normas del ministerio de trabajo referentes a las condiciones de trabajo, las normas de higiene y manipulación de alimentos; además de la reforma tributaria. Laboral, normas de calidad y medio ambiente.

**2.4.1. Normas de higiene y manipulación de alimentos.** Certificados de reconocimiento médico para la manipulación de alimentos, artículo 13 del Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud: Certificado que deben diligenciar todos los establecimientos y/o personas que realicen actividades comerciales relacionadas con la elaboración de alimentos.

El DECRETO 3075 DE 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

---

<sup>25</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>. A Octubre 27 de 2015

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos, concluyendo que se trata de una oportunidad menor para el sector.

**2.4.2 Reforma tributaria.** <sup>26</sup>Para Colombia, el impuesto a la riqueza para personas naturales y jurídicas y la sobretasa al CREE no implicará grandes cambios. La aplicación a partir de este año de los gravámenes aprobados en la más reciente reforma tributaria, como el impuesto a la riqueza (para empresas y personas naturales), la sobretasa al CREE, la prolongación del 4 por mil, entre otros, no sería una tarea tan compleja para los funcionarios de la Dian.

Así lo prevé el director de la entidad tributaria, Santiago Rojas Arroyo, quien contó a Portafolio que uno de los primeros pasos será incluir en el decreto 2623 de 2014 (el cual establece pagos para declarar y pagar impuestos en el 2015) el recién aprobado gravamen a la riqueza para el cual la Dian elaborará un formulario especial.

Según ese decreto, los grandes contribuyentes tendrán que declarar renta entre el 3 de marzo y el 27 de abril de este año. Entre tanto, las personas naturales (como empleados y trabajadores por cuenta propia) deberán cumplir con esta misma obligación desde el 3 de marzo hasta el 21 de octubre teniendo presentes los dos últimos dígitos de sus NIT.

En cuanto a la sobretasa del impuesto Cree (la cual se aplicará este año a las empresas que tengan utilidades anuales mayores a \$800 millones), el director de la Dian dejó claro que esta se pagará en los mismos plazos en los que las compañías deberán cumplir con los aportes del CREE. Lo anterior significa que la sobretasa que tributarán los empresarios este año irá atada a la declaración y pago de la primera cuota del CREE. Esto se hará entre el 14 y el 27 de abril próximos.

Para Pedro Sarmiento Angulo, al referirse al pago del 4 por mil –el cual se extenderá hasta el 2018 y comenzará a desmontarse de manera gradual en el 2019–, Rojas precisó que este continuará haciéndose de manera semanal. “El

---

<sup>26</sup>Portafolio. <http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-2015>. Enero de 2015

principal problema es que (con la reforma) la economía pierde competitividad, lo cual se reflejará en la disminución de las tasas de crecimiento y en especial, en el desvío de la inversión extranjera directa a otras naciones”, agregó el experto, considerada como una amenaza para el sector panificador.

**2.4.3 Reforma laboral.**<sup>27</sup> Sistema de seguridad social integral y los correspondientes aportes parafiscales conforme a los previstos en la Ley 100 de 1993, Ley 79 de 1988 y los Estatutos y Regímenes aprobados y que se encuentran debidamente en el Ministerio de Protección Social. Efectos de los Costos de Despido sobre la Rotación: Evidencia de la Reforma Laboral Colombiana.

La flexibilización introducida por la Reforma Laboral de 1990 aumentó la volatilidad del empleo a lo largo del ciclo económico. La reforma redujo las cesantías, restringió la definición de despidos sin justa causa y extendió el uso de contratos temporales. Todos estos cambios redujeron los costos de despido y han permitido a las empresas despedir trabajadores más fácilmente durante períodos recesivos. Al mismo tiempo, dados estos cambios legislativos, las empresas pueden ser menos cuidadosas en sus decisiones de contratación, pues en el evento de tener que hacer despidos, sus costos serán menores. Por esta razón, la reforma también ha permitido que las empresas estén más inclinadas a hacer contrataciones durante períodos expansivos. En los estudios mencionados, se encontró que la reforma ha aumentado la rotación laboral, facilitando tanto la entrada al como la salida del desempleo.

Además de aumentar la volatilidad del empleo, la reforma también ha reducido los incentivos para evadir la legislación y parece haber contribuido a la expansión del sector formal y, por lo tanto, a la creación de mejores puestos de trabajo. Antes de la reforma, la proporción de trabajadores afiliados a la seguridad social era del 29%, mientras que en el período después de la reforma la proporción de afiliados aumentó al 52%. Por lo tanto, la reducción de los costos de contratación en el sector formal ha generado incentivos para crear nuevos empleos formales, los cuales pagan salarios más altos y proveen mejores beneficios.

Al mismo tiempo, esta mayor flexibilidad en el mercado laboral, sin duda, ha implicado mayor inestabilidad y menos protección para los trabajadores. El cambio legislativo ha sido particularmente oneroso para los trabajadores durante períodos de baja actividad económica (cuando las empresas están despidiendo empleados), como ha sido el caso en Colombia en los últimos años. Con una mayor flexibilidad en la capacidad de las empresas de despedir, la última recesión que empezó en el 95 ha venido acompañada de un aumento radical en el desempleo. Sin embargo, es importante recordar que la reducción en las cesantías también implica que las empresas contratan más trabajadores durante

---

<sup>27</sup>El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-833191>. Consultada Octubre de 2015

períodos expansivos y, por lo tanto, los trabajadores deberán tener mayor facilidad para encontrar ofertas de puestos de trabajo cuando la economía se recupere. Además, como, en términos relativos, la contratación en el sector formal se expandió, la probabilidad de acceso a un buen empleo en el sector formal aumentó después de la reforma.

Otro efecto de la reforma ha sido aumentar el desempleo de corto plazo y reducir el desempleo de largo plazo. En los estudios mencionados se encontró que la mayor rotación laboral ha aumentado el desempleo de corta duración y ha reducido el desempleo de larga duración. Antes de la reforma, la proporción de hombres desempleados por menos de un año era 61% y la proporción de desempleados por más de 1 año era 39%. Después de la reforma, la proporción de hombres desempleados por menos de un año subió a 69%, y la proporción de desempleados de más de 1 año bajo a 31%. Dado que las secuelas psicológicas y la depreciación de calificaciones durante períodos de desempleo se empeoran a medida que un trabajador lleva más tiempo desempleado, la reforma parece también haber generado beneficios indirectos reduciendo el desempleo de larga duración.

Aunque los efectos de la reforma laboral que se han sentido hasta el momento han sido en su mayoría negativos debido a la fuerte recesión por la cual está pasando la economía, un análisis más profundo muestra que la reforma laboral ha traído beneficios no sólo para los empresarios sino también para los mismos trabajadores.

Una reducción aún mayor de las cesantías es complicada en un país como Colombia donde los trabajadores no tienen un seguro de desempleo sobre el cual apoyarse durante períodos difíciles. Sin embargo, una reducción parcial de las indemnizaciones por despidos sin justa causa podría ser deseable tanto para empresarios como para trabajadores.

Es bien sabido que en Colombia la estructura de estas indemnizaciones genera incentivos para que las empresas despidan trabajadores antes de que estos acumulen experiencia, ya que las indemnizaciones suben substancialmente para trabajadores con más antigüedad (ver Cuadro). Por lo tanto, aunque la legislación sobre indemnizaciones está diseñada, en principio, para proteger a los empleados, ésta termina perjudicándolos y restringiendo su capacidad de acumular experiencia y de aprender en el trabajo. Un cambio en la legislación que suavice el vínculo entre la antigüedad y las indemnizaciones no sólo aumentaría la capacidad de los trabajadores de adquirir experiencia, sino que también reduciría los costos de despedir trabajadores, generaría más demanda de trabajo y ayudaría a reducir el desempleo.

**2.4.4 Normas de calidad y medio ambiental.** Ley 09 de 1979 en su artículo 576, Decreto reglamentario 1575 del 2007: establece el sistema para la protección y

control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por el consumo, exceptuando el agua envasada.

La inocuidad de los alimentos y protección de los recursos del medio ambiente. Pero, no es suficiente ofrecer un producto inocuo; es preciso ir un paso más adelante, cambiar modelos y paradigmas que permitan a la organización pensar de forma sistemática apuntando siempre al cliente y aplicando prácticas sostenibles en el tiempo.

Considerando entonces lo antes mencionado, se hace necesario conocer la situación actual de las pequeñas panaderías con respecto a la aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente de acuerdo a las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente, y cumplimiento de la legislación sanitaria colombiana vigente; que conlleve a propuestas de mejora en los modelos de gestión del sector que contribuyan a enfocarse en los Sistemas Integrados y cumplimiento cabal de la ley para obtener beneficios, tales como: mayor productividad y competitividad, satisfacción de los clientes, mejoramiento de la imagen del sector, reducción de desperdicios, enfoque a la mejora continua, entre otros.

Los estudios y resultados de la investigación pueden servir como base para el inicio de la implementación del Sistema Integrado y cumplimiento de la legislación sanitaria legal vigente de las nombradas empresas, de forma individual o colectiva.

### 3. PERFIL EMPRESARIAL

#### 3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Mediante los análisis, internos, competitivo, demanda y externo se presenta la matriz de prioridades, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, base para formular las estrategias del presente plan de mercadeo para Mi Cabaña.

##### 3.1.1 Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI. (Análisis Interno)

Calificación:	Debilidad	1
	Mínima Debilidad	2
	Mínima Fortaleza	3
	Fortaleza	4

Cuadro 35. Matriz del perfil de Capacidad Interna PCI

Variable	Ponderación	Calificación	Resultado
Análisis de la empresa	0.10	3	0,30
Análisis del mercado meta	0.15	2	0,30
Análisis de las ventas	0.10	2	0,20
Conocimiento y atributo de los productos	0.20	4	0,80
Distribución	0.20	1	0,20
Publicidad y promoción	0.15	1	0,15
Políticas de fijación de precio	0.10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.15</b>

El análisis interno de la empresa panadería MI Cabaña, es una mínima debilidad, donde se evidencia aspectos negativos como la publicidad y promoción, la distribución, el análisis del mercado meta y de las ventas, y las políticas de fijación de precios frente a la competencia, aunque es evidente la fortaleza en el conocimiento y atributos de los productos, y en el análisis de la empresas de sus

áreas funcionales. Su calificación total ponderada es de 2.15, inferior al promedio del 2.5.

### 3.1.2 Análisis comparativo con la competencia

Calificación:	Debilidad	1
	Mínima Debilidad	2
	Mínima Fortaleza	3
	Fortaleza	4

Cuadro 36. Análisis comparativo con la competencia

Variable	Ponderación	Calificación	Resultado
Competidores actuales	0,13	2	0,26
Participación en el mercado	0,15	1	0,15
Mercado Meta	0,05	4	0,20
Objetivos y estrategias	0,07	2	0,14
Productos	0,12	3	0,36
Fijación de precios	0,08	2	0,16
Distribución	0,20	2	0,20
Fuerza de ventas	0,05	2	0,10
Publicidad y promoción	0,10	1	0,10
Servicio al cliente	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1.82</b>

El análisis comparativo con la competencia constituye una debilidad con tendencias a la mínima, su puntaje o calificación ponderada de 1,82, demuestra que existen más debilidades que fortalezas. Los factores determinantes mínimos de la empresa Mi Cabaña, ante la competencia son: la escasa publicidad y promoción, su distribución, la baja participación en el mercado de productos de aseo y desinfección, los objetivos y estrategias de marketing, la política de fijación de precios, y la alta competencia entre otros. A pesar de fortalezas como: el mercado meta, la calidad de los productos y el servicio al cliente, frente a la competencia.

### 3.1.3 Análisis de la demanda

Calificación:	Debilidad	1
	Mínima Debilidad	2
	Mínima Fortaleza	3
	Fortaleza	4

Cuadro 37. Análisis de la demanda

Variable	Ponderación	Calificación	Resultado
Mercado meta	0,10	4	0,40
Territorio geográfico	0,10	3	0,30
Compra promedio anual por cliente	0,15	3	0,45
Compras totales por año	0,15	3	0,45
Precio promedio	0,15	2	0,30
Monto total de las compras	0,17	3	0,51
Demanda potencial	0,18	2	0,36
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

El análisis de la demanda constituye una mínima fortaleza, con un puntaje de 2,77; desatancándose como gran fortaleza el mercado meta, elegido, el monto total de compras al año, las compras promedios que destinan al consumo de productos de papelería y sus compras totales al año. Contrarrestando con la debilidad de la demanda actual potencial de Mi Cabaña y el precio promedio bajo que se encuentra en el mercado de Bucaramanga y Establecimientos como restaurantes y hoteles.

Cuadro 38. Evaluación de los análisis.

Análisis	Ponderación	Calificación	Resultado
Interno	0,40	2,15	0,860
Comparativo con la competencia	0,30	1,82	0,546
Demanda	0,30	2,77	0,831
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,237</b>

El Análisis de la empresa Panadería Mi Cabaña, refleja una mínima debilidad, al obtener un resultado de 2,237, por debajo del promedio del 2,65, considerándose como la máxima debilidad el comparativo de la organización con la competencia, que la deja mal, sumado a ello su baja posición interna para afrontar el actual mercado de hogares de la comuna 12 y el potencial analizado de los restaurantes y hoteles de Bucaramanga.

### 3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

#### 3.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM (Entorno Socio Cultural)

Calificación:	Amenaza	1
	Mínima Amenaza	2
	Mínima Oportunidad	3
	Oportunidad	4

Cuadro 39. Matriz POAM. Entorno Socio Cultural

Variable	Ponderación	Calificación	Resultado
Población	0,30	4	1,20
Estilos de vida saludable	0,50	2	1,00
Hábitos de compra	0,20	3	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

El entorno socio cultural constituye una mínima oportunidad, al arrojar un resultado de 2,80, debido al crecimiento poblacional y los estilos de vida saludable del mercado de la comuna 12 de Bucaramanga. Con una apremiante amenaza como hábitos de compra de los hogares frente a los productos de panadería y pastelería.

#### 3.2.2 Entorno Tecnológico.

Calificación:	Amenaza	1
	Mínima Amenaza	2
	Mínima Oportunidad	3
	Oportunidad	4

Cuadro 40. Entorno Tecnológico.

Variable	Ponderación	Calificación	Resultado
Procesos	0.20	4	0,80
Desarrollo tecnológico	0.40	4	1,60
Herramientas administrativas	0.40	3	1,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

El entorno tecnológico se constituye una oportunidad, al obtener una calificación ponderada de 3,60, es importante para cualquier compañía tener acceso e incorporación de desarrollo tecnológico, y teorías administrativas y de marketing ágiles y de uso permanente para una excelente gestión, que logre a través de ellas ser más competitiva en el orden gerencial y comercial, por tal motivo el conocimiento y actualización de éstas será para Mi Cabaña, una oportunidad que ofrece el medio.

### 3.2.3 Entorno Económico.

Calificación:	Amenaza	1
	Mínima Amenaza	2
	Mínima Oportunidad	3
	Oportunidad	4

Cuadro 41. Entorno Económico

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Inflación	0,30	2	0,60
Devaluación	0,35	2	0,70
Disponibilidad de créditos	0,10	3	0,60
Tasas de interés	0.10	3	0.30
Desempleo	0,15	2	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

El entorno económico constituye una neutro para la panadería mi Cabaña donde la devaluación, la inflación, disponibilidad de créditos el desempleo en la misma proporción, al obtener un resultado de 2,50, igual a la media de 2.5,

### 3.2.4 Ambiente gubernamental.

Calificación:	Amenaza	1
	Mínima Amenaza	2
	Mínima Oportunidad	3
	Oportunidad	4

Cuadro 42. Ambiente Gubernamental

Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado
Normas de higiene y manipulación de alimentos	0,30	3	0,90
Reforma Tributaria	0,25	2	0,50
Reforma Laboral	0,25	2	0,50
Normas de calidad y medio ambiente	0,20	3	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

El ambiente gubernamental se considera neutro, al obtener un resultado de 2,50, igual de la media, de 2,5, debido a la imposición de numerosos impuestos, tanto a nivel nacional como local, que restringen las finanzas de la empresa, y por otra parte la nueva reforma tributaria y laboral. Se observa como oportunidad las normas de higiene y de manipulación de alimentos y de calidad y ambiental. El análisis del entorno refleja una oportunidad, con un puntaje superior de 2,89, debido a los ambientes, tecnológicos, económicos y gubernamentales frente a las fuerzas socio culturales.

Cuadro 43. Evaluación de los entornos.

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Socio Cultural	0,20	2,80	0,560
Tecnológico	0,30	3,60	1,080
Económico	0,25	2,50	0,625
Gubernamental	0,25	2,50	0,625
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

Cuadro 44. Hoja de trabajo.

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo tecnológico</li> <li>2. Herramientas administrativas</li> <li>3. La población</li> <li>4. Normas de higiene y manipulación de alimentos</li> <li>5. Proceso</li> <li>6. Normas de calidad y medio ambiente</li> <li>7. Disponibilidad de crédito</li> <li>8. Tasas de interés</li> <li>9. Hábitos de compra</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilos de vida saludables</li> <li>2. La devaluación</li> <li>3. la inflación</li> <li>4. Reforma tributaria</li> <li>5. Reforma laboral</li> <li>6. Desempleo</li> <li>7. Alta competencia</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y atributos de los productos</li> <li>2. La estructura y solidez de la empresa.</li> <li>3. Mercado meta.</li> <li>4. Excelente producto frente a la competencia</li> <li>5. El servicio al cliente frente al de la competencia.</li> <li>6. Alta demanda de productos de la panadería Mi Cabaña</li> <li>7. Monto total de la demanda</li> <li>8. Territorio geográfico de la empresa</li> <li>9. Las compras promedio por cliente</li> <li>10. Compras totales al año</li> <li>11. Ventas constantes</li> <li>12. Amplio portafolio de productos</li> <li>13. Altos márgenes de rentabilidad</li> <li>14. Experiencia en el mercado, producción y conocimiento.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La distribución de la empresa</li> <li>2. La publicidad y promoción de la empresa</li> <li>3. Las políticas de fijación de precios</li> <li>4. La bajas ventas</li> <li>5. La falta de estudios del mercado</li> <li>6. La baja participación del mercado de Bucaramanga</li> <li>7. Los objetivos y estrategias frente a los de la competencia</li> <li>8. las estrategias de distribución frente a la competencia</li> <li>9. La fuerza de ventas frente al de la competencia</li> <li>10. Los precios frente a la competencia</li> <li>11. La alta competencia</li> <li>12. Los bajos niveles de ventas frente a los de la competencia.</li> <li>13. Falta de mano de obra calificada</li> <li>14. Alta rotación de personal</li> <li>15. Bajos estándares tecnológicos</li> <li>16. Baja investigación y desarrollo</li> <li>17. Falta de experiencia en la zona</li> </ol>



## 4. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO

En la formulación de este plan de mercadeo se parte de la visión y misión corregida y a partir de esto se proponen estrategias para la conquista de nuevos nichos de mercado, y posicionar La panadería Mi Cabaña, a partir de los elementos que crean su ventaja competitiva, desarrollo de nuevos mercados., Expansión del mercado, penetración del mercado, y desarrollo de nuevos productos, bajo los principios de calidad y la buena imagen, productos con excelente relación calidad-precio, amplio conocimiento y experiencia en el sector por más de 49 años en el mercado de productos de panadería y pastelería.

### 4.1 VISIÓN

*Panadería Mi Cabaña, en el 2.020, será reconocida como una empresa líder en Bucaramanga y su área metropolitana, en la producción y comercialización de productos de panadería y repostería; reconocida por su calidad, precios competitivos y un excelente servicio al cliente, soportado por su experiencia y mejoramiento continuo en todos sus procesos, apoyados con mano de obra especializada y la implementación de tecnología de vanguardia.*

### 4.2 MISIÓN

*Mi Cabaña, es una empresa dedicada a producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, atendemos al mercado selecto de los hogares y establecimientos comerciales de Bucaramanga, propendiendo por la satisfacción plena de nuestros clientes actuales y potenciales, mediante un desempeño profesional y eficiente, que garantice un desarrollo sostenible, enmarcado por altos niveles de calidad en productos y servicios ofrecidos y basados por principios éticos, como empresa responsable y comprometida con la mejora continua del entorno interno y el desarrollo del ambiente externo.*

### 4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La empresa Mi Cabaña, refuerza e impulsa los siguientes principios y valores corporativos.

**Puntualidad.** Hace referencia a exigir el respeto por el tiempo de llegada y salida, sobre todo para con los clientes a la hora realizar entregas o de presentar los productos.

**Calidad.** En este caso se refiere a los productos lograr la excelencia.

**Comunicación.** Es un valor fundamental en la empresa, se trata de que entre los trabajadores y los clientes sean fluidos y sinceros.

**Responsabilidad.** Para con los trabajadores la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales, para con los clientes, la empresa se compromete a entregar productos de calidad.

**Honestidad.** La verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad de la empresa.

**Trabajo en equipo.** Lograr la integración de los trabajadores, que sean reconocidos por sus mejores resultados con un ambiente positivo.

**Libertad.** Hace referencia a la libre expresión de los empleados y los clientes, que estos puedan expresar sus opiniones con respeto y cordialidad.

## 5. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

### 5.1. ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DEL MERCADO

Esta estrategia está orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales.

- **Estrategia de producto:** Mejorar la filosofía del servicio al cliente en todas las áreas de la empresa.

- **Estrategia de comercialización:** Mejorar las condiciones y proceso del punto de venta.

- **Estrategias de precios.**

Esta estrategia consiste en el liderazgo de precios aprovechando procesos eficientes y alianzas con proveedores para garantizar los mejores precios en insumos y materias primas.

Realizar una estructura de costos y gastos, para fijar precios competitivos, mediante la reducción de los mismos y mejoramiento de procesos para un mayor aprovechamiento de los recursos.

Fijar estrategias de descuentos y promociones de los productos en el punto de venta de Mi Cabaña.

- **Estrategia de publicidad y promoción.**

Reforzar y ampliar la publicidad y promoción, agresiva de la panadería Mi Cabaña. Consolidación de la marca en la región del área metropolitana de Bucaramanga.

Aprovechamiento de los medios de comunicación regionales para mostrar la compañía y sus productos.

Diseño e implementación de la página web de la compañía para aprovechar el canal de Internet como medio de publicidad, mercadeo y ventas.

Esta estrategia indica que la empresa debe aumentar su visibilidad anunciando en los medios de comunicación regionales (radio, prensa, televisión) además de una página web que permita aprovechar el canal de Internet para la promoción y comercialización de los productos de la compañía.

## 5.2 ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS

Esta estrategia comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentando las nuevas ofertas de la competencia, aprovechando los desarrollos tecnológicos de la empresa, satisfaciendo las necesidades de segmentos específicos del mercado mejorando su calidad de vida saludable.

- **Estrategia de producto.**

Ampliar la línea de productos de los productos de panadería y pastelería, atendiendo las condiciones de vida saludable

Desarrollo de productos nuevos en cuanto empaque y presentaciones

- **Estrategia de comercialización.**

Reforzar y ampliar la distribución de los productos de panadería y pastelería en el segmento de mercado institucional de restaurantes y hoteles de Bucaramanga

- **Estrategia de publicidad y promoción.**

Diseñar plan de publicidad y promoción para el lanzamiento de los nuevos productos de panadería y pastelería en el mercado institucional

- **Estrategias de precios.**

Fijar estrategias de descuentos y promociones de los productos nuevos de panadería y pastelería, al segmento de mercado institucional de restaurantes y hoteles de Bucaramanga.

## 5.3. ESTRATEGIA 3: EXPANSIÓN DEL MERCADO.

Ampliar cobertura en áreas geográficas. Esta estrategia implica moverse a una nueva área geográfica de mercado. Mi Cabaña debe ampliar sus operaciones a nivel local fuera de la comuna 12, a mercados de Bucaramanga e incluso de su área metropolitana.

- **Estrategia de producto.**

Mejorar los procesos de elaboración de los productos de panadería y pastelería enfocados a la calidad y mejora continua.

Mejorar la filosofía de servicio al cliente.

- **Estrategia de comercialización.**

Realizar estudios de factibilidad para el montaje de puntos de ventas exclusivos en el área metropolitana de Bucaramanga incrementando el volumen de ventas de la panadería MI Cabaña.

- **Estrategias de precios.**

Esta estrategia consiste en el liderazgo de precios aprovechando procesos eficientes y alianzas con proveedores para garantizar los mejores precios en insumos y materias primas.

Realizar una estructura de costos y gastos, para fijar precios competitivos, mediante la reducción de los mismos y mejoramiento de procesos para un mayor aprovechamiento de los recursos.

Fijar estrategias de descuentos y promociones de los productos de la línea hogar.

- **Estrategia de publicidad y promoción.**

Paquetes promocionales para fechas y temporadas especiales como ejemplo, las anchetas navideñas.

Rifas para los clientes cuando sus compras superen un monto mínimo determinado por los responsables de publicidad y mercadeo.

Consolidación de la marca en la región del área metropolitana de Bucaramanga.

Aprovechamiento de los medios de comunicación regionales para mostrar la compañía y sus productos.

Diseño e implementación de la página web de la compañía para aprovechar el canal de Internet como medio de publicidad, mercadeo y ventas.

## 6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1 IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DEL MERCADO

#### **Objetivos.**

- Incrementar la actual participación del mercado de la comuna 12, del punto de venta principal de Mi Cabaña.
- Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.
- Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento.

#### **Metas.**

- Estructurar el departamento de mercadeo de Mi Cabaña, en el 2.016.
- Logra en un término no superior a tres años, la fidelización de hasta el 80% de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales, por medio de la unión de proveedores, canales de distribución y entidades aliadas.
- Realizar en el 2.016 un estudio de mercados más profundo a clientes potenciales para el montaje de otros puntos de venta exclusivos de MI Cabaña en otras plazas del área metropolitana de Bucaramanga.
- Incrementar las ventas de productos de panadería y pastelería cada año en un 15% en los mercados actuales.
- Diseñar una campaña agresiva de publicidad y promoción, en el primer semestre del 2.016.
- Posicionar en el 2.016 y 2.017 los productos de la línea de panadería y pastelería en los mercados de la comuna 12 y su área metropolitana de Bucaramanga.
- Alcanzar nuevos nichos de mercado para los nuevos productos aumentando ventas.
- Creación de nuevos hábitos de consumo para aumentar las ventas.
- Diseño de un procedimiento que permita a los empleados participar con sus sugerencias y propuestas para el diseño de nuevos productos.
- Medir cada seis meses los niveles de satisfacción de clientes, para atender en forma inmediata sus requerimientos y objeciones, en busca de la satisfacción plena.
- Fomentar en todos y cada uno de sus colaboradores, clientes y proveedores una cultura de servicio al cliente.

#### **Políticas.**

##### **Políticas del producto**

Se deberá hacer periódicamente la revisión de producción de los productos de panadería y pastelería.

Se propenderá por adquirir las mejores materias primas para la elaboración de los productos de panadería y pastelería, en busca de la excelencia en calidad.

Cada seis meses se deberá medir los índices de satisfacción e insatisfacción de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.

Cada mes se evaluará, mediante indicadores de gestión el comportamiento de las ventas y el desempeño de sus funcionarios.

Se capacitará permanentemente al personal de ventas en áreas de servicio al cliente, motivación, calidad de vida, liderazgo y trabajo en equipo.

Todo el personal deberá asumir una cultura general de servicio al cliente.

Se llevará un control de clientes, y su grado de fidelización y comportamiento en la participación de las ventas

#### **Políticas de distribución.**

Ampliar cobertura en el área metropolitana de Bucaramanga con otro establecimiento para la compañía incrementando el volumen de ventas.

Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento.

Todos los productos deberán contar con un embalaje sin deterioros ni daños que le den mal aspecto al producto.

Se deberá tener un control estricto de la entrega y suministro de los pedidos.

Se deberá tener un orden y aseo en los puntos de venta, en el área de producción y en la bodega.

Todos y cada uno de los funcionarios del área operativa y de despacho deberán portar sus equipos de seguridad requeridos para la mejor prestación de sus funciones.

Se deberá un estricto control de inventarios permanente, para cumplir con los requerimientos de los clientes, y lograr asegurar su disposición de las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de los productos de panadería y pastelería.

#### **Políticas de Precios**

Se estará en permanente evaluación de precios de los productos de panadería y pastelería de la competencia.

Los colaboradores del área de ventas estarán permanentemente evaluando y diseñando políticas de fijación de precios y descuentos de los diferentes clientes.

Toda política de precios y descuentos deberán parte desde el precio sugerido al público.

Se tendrán políticas de descuento por pronto pago, de contado, por volumen y a crédito.

Todo futuro cliente que solicite, crédito se someterá a estudio y cumplimiento de requisitos, para ser codificado.

### **Recursos Humanos.**

Cajera y vendedor de punto de venta y personal de mercadeo destinado a la nueva área de mercadeo, investigación y desarrollo y el involucramiento del personal existente de la panadería Mi Cabaña.

Profesionales externos de las Universidades para desarrollar estudios de mercados del montaje de otros puntos de venta en el área metropolitana de Bucaramanga de Mi Cabaña.

El personal requerido para la operación del nuevo establecimiento.

**Físicos:** Todos los recursos físicos requeridos para la puesta en marcha del nuevo establecimiento; recipientes y utensilios

**Tecnológicos:** Se debe contar con los hornos, máquinas y herramientas que permitan que el nuevo establecimiento opere eficientemente considerando aumento de capacidad a futuro.

**Económicos:** Recursos propios y crédito bancario.

## **6.2. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS:**

### **Objetivos.**

Incrementar la actual participación del mercado de la comuna 12, del punto de venta principal de Mi Cabaña.

Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.

Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento.

**Metas.**

Analizar en el primer trimestre del 2.016, los actuales productos de la línea de panadería y pastelería y ajustarlos a las exigencias del mercado actual.

Crear al finalizar el año del 2.016, nuevas líneas de productos de panadería y pastelería enfocados a atender las exigencias del nuevo mercado del canal institucional de restaurantes y hoteles del área metropolitana de Bucaramanga.

Contar con un equipo idóneo de profesionales en el área de desarrollo de nuevos productos.

Captar recursos necesarios para ejecutar proyectos de nuevas líneas de panadería y pastelería y el rediseño de los productos actuales.

Realizar en el primer semestre del 2.016 una investigación de mercados para el canal de restaurantes y hoteles en pro de buscar los requerimientos de las presentaciones y productos que requiere este segmento.

Contar con productos que sean asequibles a los diferentes segmentos del mercado, desde el punto de vista demográfico, geográfico, psicográfico y conductual.

Alcanzar ante la competencia directa e indirecta una diferenciación de productos que sean fácilmente perceptibles en el mercado del área metropolitana de Bucaramanga.

**Políticas.****Políticas del producto**

Se estará en permanente rediseño y mejoramiento de los productos.

Cada seis meses se deberá hacer evaluación de los productos.

Se contará con personal especializado en innovación y desarrollo con alto nivel de creatividad.

**Políticas de distribución**

Se evaluará la posibilidad de incursionar nuevos puntos de venta en el área metropolitana de Bucaramanga y cada nuevo producto se hará su lanzamiento agresivo en publicidad y promoción.

**Políticas de Precios**

De analizarán periódicamente los precios de los productos frente al nuevo segmento de mercado, para fijar estrategias encaminadas a captar nuevos clientes.

**Recursos**

**Humanos:** El personal requerido para la operación del nuevo establecimiento.

**Físicos:** Todos los recursos físicos requeridos para la puesta en marcha del nuevo establecimiento; recipientes y utensilios

**Tecnológicos:** Se debe contar con los hornos, máquinas y herramientas que permitan que el nuevo establecimiento opere eficientemente considerando aumento de capacidad a futuro.

**Económicos:** Los necesarios para asegurar la adquisición de muebles, vitrinas, enseres y demás que no han sido contemplados anteriormente.

**6.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA 3: EXPANSIÓN DEL MERCADO****Objetivos.**

Ampliar cobertura en el área metropolitana de Bucaramanga a otros segmentos de mercado como los hoteles y restaurantes para la panadería Mi Cabaña incrementando el volumen de clientes y de ventas.

Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.

Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento.

**Metas.**

Realizar en el 2.016 un estudio de mercados que mida el comportamiento, actual, las necesidades, preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de clientes potenciales como restaurantes y hoteles del área metropolitana de Bucaramanga.

Crear conciencia de la marca de la panadería Mi Cabaña en la sociedad bumanguesa como uno de los principales referentes en panadería y repostería.

Alcanzar nuevos nichos de mercado para los nuevos productos aumentando ventas.

Creación de nuevos hábitos de consumo para aumentar las ventas.

Diseño de un procedimiento que permita a los empleados participar con sus sugerencias y propuestas para el diseño de nuevos productos.

Tener presencia de la marca constantemente en los medios de comunicación locales; radio, prensa y televisión.

Implementación de ventas on line a través de la página web de la compañía.

Posicionar la panadería Mi Cabaña en el 2.016 en los mercados de las zonas aledañas de Bucaramanga.

Incrementar las ventas en el 2.016, en un 15% de la Panadería Mi cabaña.

## **Políticas.**

### **Políticas del producto**

Nuevos productos con precios económicos

Bonificación para las sugerencias y propuestas de nuevos productos.

Realizar investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos para cubrir las expectativas de mercados diferentes a la ciudad de Bucaramanga en el canal de hoteles y restaurantes

### **Políticas de distribución**

- Se hará alianzas y convenios de distribución selectiva en otras plazas diferentes a los mercados de Bucaramanga.

### **Políticas de Precios**

- Se fijaran estrategias de descuento y promociones, para incentivar la penetración y posicionamiento de las nuevas líneas en los mercados diferentes a Bucaramanga y Barrancabermeja.
- Toda estrategia de precios y descuentos partirán desde el precio sugerido al cliente.

## **Recursos.**

**Humanos:** El personal requerido para la operación del nuevo segmento de mercado, restaurantes y hoteles, como jefe de ventas, vendedores externos, conductores de la flota de transporte o distribuidores

**Físicos:** Todos los recursos físicos requeridos para la puesta en marcha de las estrategias de ampliar cobertura al mercado de restaurantes y hoteles del área metropolitana de Bucaramanga. Vehículo.

**Tecnológicos:** Se debe contar con los hornos, máquinas y herramientas que permitan que atender al nuevo segmento, de restaurantes y hoteles para que opere eficientemente considerando aumento de capacidad a futuro.

**Económicos:** Los necesarios para asegurar la adquisición de muebles, vitrinas, enseres, vehículo y demás que no han sido contemplados anteriormente.

## 7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

De acuerdo con las estrategias elegidas, resultante del análisis de la empresa, la competencia, la demanda y del entorno, y sus acciones estratégicas, el costo de inversión requerido para su futura ejecución es de \$126.000.000. (Ver cuadro 49)

Cuadro 46. Presupuesto requerido para la estrategia 1. Penetración del Mercado.

Concepto de la acción táctica	Recursos	Valor \$
Estructura del departamento de mercadeo	Asesoría externa	5.000.000
Logra en un término no superior a tres años, la fidelización de hasta el 80% de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales, por medio de la unión de proveedores, canales de distribución y entidades aliadas	Computador Encuestadores, papelería	6.000.000
Realizar en el 2.016 un estudio de mercados más profundo a clientes potenciales para el montaje de otros puntos de venta exclusivos de MI Cabaña en otras plazas del área metropolitana de Bucaramanga	Video institucional, portafolio de productos, publicidad radial, televisiva, página web	10.000.000
Diseñar una campaña agresiva de publicidad y promoción, en el primer semestre del 2.016, para incrementar las ventas de productos de panadería y pastelería cada año en un 15% en los mercados actuales	Departamento de mercadeo	20.000.000
Medir cada seis meses los niveles de satisfacción e insatisfacción de clientes, para atender en forma inmediata sus requerimientos y objeciones, en busca de la satisfacción plena.	Departamento de mercadeo	2.000.000
Se debe contar con los hornos, máquinas y herramientas que permitan que el nuevo establecimiento opere eficientemente considerando aumento de capacidad a futuro.	Gerencia, crédito bancarios	20.000.000

Montaje de otros puntos de venta en el área metropolitana de Bucaramanga de Mi Cabaña. El personal requerido para la operación del nuevo establecimiento.	Gerencia, Asesores externos	16.000.000
Capacitación sobre servicio al cliente	Asesores externos, Computador, papelería, encuestadores	3.000.000
<b>Total</b>		<b>82.000.000</b>

Cuadro 47. Presupuesto requerido para la estratégico 2. Desarrollo de productos.

Concepto de la acción táctica	Recursos	Valor \$
Analizar en el primer trimestre del 2.016, los actuales productos de la línea de panadería y pastelería y ajustarlos a las exigencias del mercado actual.	Departamento de mercadeo, Investigación y desarrollo y Pandero	5.000.000
Crear al finalizar el año del 2.016, nuevas líneas de productos de panadería y pastelería enfocados a atender las exigencias del nuevo mercado del canal institucional de restaurantes y hoteles del área metropolitana de Bucaramanga.	Investigación y desarrollo y Departamento de producción	8.000.000
§§ Realizar en el primer semestre del 2.016 una investigación de mercados para el canal de restaurantes y hoteles en pro de buscar los requerimientos de las presentaciones y productos que requiere este segmento.	Asesores, consultores, encuestadores, computador, papelería	5.000.000
El personal requerido para asesoría en desarrollo de nuevos productos	Gerencia	12.000.000
<b>Total</b>		<b>30.000.000</b>

**Cuadro 48. Presupuesto requerido para la estrategia 3. Expansión del Mercado**

<b>Concepto de la acción táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Valor \$</b>
§ Crear conciencia de la marca de la panadería Mi Cabaña en la sociedad bumanguesa como uno de los principales referentes en panadería y repostería.	Publicidad radial, televisiva, página web, portafolio de producto	6.000.000
§ Alcanzar nuevos nichos de mercado para los nuevos productos aumentando ventas..	Publicidad en televisión, radial, periódicos, volantes	2.000.000
§ Creación de nuevos hábitos de consumo para aumentar las ventas.	Publicidad radial, televisiva, página web, portafolio de producto	2.000.000
§ Diseño de un procedimiento que permita a los empleados participar con sus sugerencias y propuestas para el diseño de nuevos productos	Empleados, Mercadeo	2.000.000
§ Tener presencia de la marca constantemente en los medios de comunicación locales; radio, prensa y televisión.	Asesores, publicidad	2.000.000
<b>Total</b>		<b>14.000.000</b>

**Cuadro 49. Presupuesto del Plan de Mercado**

<b>Estrategia</b>	<b>Valor \$</b>
Estrategia 1	82.000.000
Estrategia 2	30.000.000
Estrategia 3	14.000.000
<b>Total</b>	<b>126.000.000</b>

El presente presupuesto del plan de mercadeo, está estimado para una ejecución para los próximos, evidenciando que es en los dos primeros años, que requiere de mayores esfuerzos económicos, de ahí que sus propietarios han pensado en recurrir a fuentes de financiamiento externos, como el 601% de un crédito, y el restante 40% de recursos propios.

## 8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

### 8.1. PLAN DE SEGUIMIENTO

De acuerdo con las estrategias y acciones estratégicas, se formula el plan de seguimiento que contempla, objetivos, acciones, responsables, tiempo y presupuesto, que serán aplicados, si así lo quiere o lo acepta la gerencia de la panadería Mi Cabaña, para los próximos 5 años.

Cuadro 50. Propuesta de seguimiento estrategia 1.

Estrategia	Objetivos	Acción táctica	Responsables	Tiempo	Valor \$
ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DEL MERCADO	Incrementar la actual participación del mercado de la comuna 12, del punto de venta principal de Mi Cabaña. Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña. Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento.	Estructura del departamento de mercadeo	Gerencia, Asesores,	Inmediato	5.000.000
		Logra en un término no superior a tres años, la fidelización de hasta el 80% de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales, por medio de la unión de proveedores, canales de distribución y entidades aliadas	Departamento de mercadeo	Año 2016	6.000.000
		Realizar en el 2.016 un estudio de mercados más profundo a clientes potenciales para el montaje de otros puntos de venta exclusivos de MI Cabaña en otras plazas del área metropolitana de Bucaramanga	Departamento de mercadeo	Año 2016	10.000.000
		Diseñar una campaña agresiva de publicidad y promoción, en el primer semestre del 2.016, para incrementar las ventas de productos de panadería y pastelería cada año en un 15%	Departamento de mercadeo	Al 2016 y 2017	20.000.000

	en los mercados actuales			
	§ Medir cada seis meses los niveles de satisfacción e insatisfacción de clientes, para atender en forma inmediata sus requerimientos y objeciones, en busca de la satisfacción plena.	Trabajadores	A 2020	2.000.000
	Se debe contar con los hornos, máquinas y herramientas que permitan que el nuevo establecimiento opere eficientemente considerando aumento de capacidad a futuro.	Gerencia, propietarios	Al 2016 y 2017	20.000.000
	Montaje de otros puntos de venta en el área metropolitana de Bucaramanga de Mi Cabaña. El personal requerido para la operación del nuevo establecimiento.	Gerencia, Trabajadores	Inmediato	16.000.000
	Capacitación sobre servicio al cliente	Asesores externos, Gerencia, Departamento de mercadeo	Asesores externos, Computador, papelería, encuestadores	3.000.000
	Total			82.000.000

Cuadro 51. Propuesta de seguimiento estrategia 2.

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acción táctica</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Valor \$</b>
<b>ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTOS:</b>	Incrementar la actual participación del mercado de la comuna 12, del punto de venta principal de Mi Cabaña.	Analizar en el primer trimestre del 2.016, los actuales productos de la línea de panadería y pastelería y ajustarlos a las exigencias del mercado actual.	Departamento de mercadeo, Investigación y desarrollo y Pandero	Año 2016	5.000.000
	Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.	Crear al finalizar el año del 2.016, nuevas líneas de productos de panadería y pastelería enfocados a atender las exigencias del nuevo mercado del canal institucional de restaurantes y hoteles del área metropolitana de Bucaramanga.	Investigación y desarrollo y Departamento de producción	Año 2016	8.000.000
	Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento	Realizar en el primer semestre del 2.016 una investigación de mercados para el canal de restaurantes y hoteles en pro de buscar los requerimientos de las presentaciones y productos que requiere este segmento.	Departamento de mercadeo, Investigación y desarrollo y Pandero	Año 2016	5.000.000
	.	El personal requerido para asesoría en desarrollo de nuevos productos	Gerente	A 2016 y 2017	12.000.000
		<b>Total</b>			<b>30.000.000</b>

Cuadro 52. Propuesta de seguimiento estrategia 3.

Estrategia	Objetivos	Acción táctica	Responsables	Tiempo	Valor \$
<b>ESTRATEGIA 3: EXPANSIÓN DEL MERCADO</b>	Ø Ampliar cobertura en el área metropolitana de Bucaramanga a otros segmentos de mercado como los hoteles y restaurantes para la panadería Mi Cabaña	§ Crear conciencia de la marca de la panadería Mi Cabaña en la sociedad bumanguesa como uno de los principales referentes en panadería y repostería.	Asesores. Departamento de Mercadeo	Año 2016	6.000.000
	incrementando el volumen de clientes y de ventas.	§ Alcanzar nuevos nichos de mercado para los nuevos productos aumentando ventas..	Departamento de mercadeo	Inmediato	2.000.000
	Ø Incrementar las ventas de los productos de panadería y pastelería de Mi Cabaña.	§ Creación de nuevos hábitos de consumo para aumentar las ventas.	Departamento de mercadeo	Ai 2016 y 2017	2.000.000
	Ø Consolidar la marca de la compañía en la región aumentando la presencia y cobertura con un nuevo establecimiento	§ Diseño de un procedimiento que permita a los empleados participar con sus sugerencias y propuestas para el diseño de nuevos productos	Departamento de mercadeo	A 2016 y 2017	2.000.000
	.	§ Tener presencia de la marca constantemente en los medios de comunicación locales; radio, prensa y televisión.	Departamento de mercadeo	Año 2016	2.000.000
		Total			14.000.000

## 8.2 EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para un óptimo seguimiento del plan de mercadeo propuesto, se hace necesaria la implementación de una herramienta de control, seguimiento y medición; en este caso se realizará por medio de los indicadores de gestión, los cuales permiten medir la eficiencia y eficacia del plan estratégico comercial.

<sup>28</sup>Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma. A continuación el listado de las principales normas de desempeño, o indicadores de gestión para medir diferentes aspectos de las empresas.

Existen tres grandes tipo de normas para hacer la evaluación del desempeño en las empresas:

**NORMAS DE EFECTIVIDAD:** Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.

**NORMAS DE EFICIENCIA:** Son normas relacionadas con los costos relativos.

**NORMAS DE EFECTIVIDAD - EFICIENCIA:** Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las **utilidades de la empresa**.

**Análisis:** Existen normas o indicadores que miden el desempeño de ventas, el desempeño de los costos y las que muestran el desarrollo de las utilidades.

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD.** Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad: Los indicadores o criterios de venta y las medidas de satisfacción de los clientes.

- **Criterios de venta.**

**Ventas totales:** Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.

**Ventas por línea de producto:** Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

**Ventas por zona geográfica:** Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones, localidades, o tiendas.

**Ventas por vendedor:** Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.

**Ventas por tipo de cliente:** Determinar si el comprador es corporativo, consumidor final, consumo del Gobierno etc.

---

<sup>28</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>

**Ventas por segmento del mercado:** Importante con este indicador tener claros los criterios de segmentación: Sexo, Edad, Educación o escolaridad y nivel de ingresos.

**Ventas por tamaño del pedido:** Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales promociones, descuentos, atención personalizada etc.).

**Ventas por intermediario:** Este indicador sirve para determinar, con quién se debe hacer alianzas y qué tipos de intermediarios se ajustan a los productos de la empresa.

**Participación del mercado (market share):** Determina la posición relativa de la empresa frente a sus competidores.

**Cambio porcentual en las ventas:** Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.

Un seguimiento adecuado de los indicadores de gestión de la empresa, permite detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

- **Criterios de satisfacción de los clientes.**

**Cantidad comprada:** Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

**Grado de lealtad a la marca:** Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional.

**Índices de repetición de compra:** Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto.

**Calidad percibida:** Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

**Imagen de marca:** Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida etc...

**Número de quejas y reclamos:** Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.

**INDICADORES DE EFICIENCIA:** Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas:

**Costos totales.**

**Costos por producto o línea de producto:** Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución.

**Costos por zona geográfica.**

**Costos por vendedor:** Sirven también para evaluación del desempeño del trabajador.

**Costos por tipo de cliente:** Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo en la presentación del producto, pero disminuyen debido al volumen de venta.

**Costos por segmento de mercado.**

**Costos por tamaño de pedido:** Relacionado con el ítem 5.

**Costo por territorio de ventas.**

**Costos por intermediario.**

**Cambio porcentual en costos:** Este indicador es clave para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

**NORMAS DE EFECTIVIDAD EFICIENCIA.** Ya que resultan de las relaciones de ingresos menos gastos, determinan la efectividad del negocio y siguen la misma secuencia que se ha seguido hasta el momento.

**Utilidades totales.**

**Utilidades por producto o línea de producto.**

**Utilidades por zona geográfica.**

**Utilidades por vendedor.**

**Utilidades por tipo de cliente**

**Utilidades por segmento de mercado.**

**Utilidad por tamaño de pedido.**

**Utilidades por territorio de ventas.**

**Utilidades por intermediario.**

**Cambio porcentual en las utilidades.**

Un excelente control y seguimiento de la empresa será fundamental, para determinar su viabilidad de largo plazo, los indicadores que se emplearan para el control y seguimiento de las estrategias serán:

Cuadro 53. Indicadores de gestión a implementar

INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADOR	DEFINICIÓN DE RELACIÓN	FRECUEN CIA	RESPONSABLE
Fidelización de clientes	$\frac{\text{Clientes actuales}}{\text{clientes sostenidos}} * 100$	Anual	Comercial y mercadeo
Nivel de ventas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Presupuesto de Ventas}} * 100$	Anual	Comercial y Sistemas de información.
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$	Anual	Mercadeo
Satisfacción de clientes	$\frac{\text{Clientes con reclamos}}{\text{Total de clientes de la empresa}} * 100$	Anual	Comercial, mercadeo
Productividad en ventas	$\frac{\text{Ingreso por ventas}}{\text{Gastos en ventas}} *$	Anual	Gerencia, comercial.
Planes de capacitación para clientes actuales	$\frac{\text{Número clientes participantes}}{\text{Número clientes sostenidos}} * 100$	Anual	Investigación y desarrollo, mercadeo y comercial

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>

## 9. CONCLUSIONES

Se encontró que la empresa Panadería Mi Cabaña, no ha generado documentos escritos sobre la formulación de estrategias de mercadeo, sino que todo se ha hecho empíricamente. Por tanto, se hizo importante registrar y formular estrategias de mercadeo contrastando las variables del marketing y las preferencias de los clientes actúales y potenciales.

Realizado en análisis interno se encontró que la empresa Mi Cabaña. tiene debilidades como son la falta de un departamento especializado de mercados, que direcciona el ámbito comercial de las diferentes líneas que maneja, la falta de estrategias de distribución y una evaluación permanente de los canales de comercialización, la publicidad y promoción, las bajas ventas registradas en el periodo actual, por ende su baja participación, la falta de analizar el mercado y su escasa planeación del mismo, la falta de objetivos y estrategias claras y su precios altos, entre otras.

No todo es malo para la empresa, se logró detectar que existen fortalezas que si se direccionan y potencializan pueden lograr a contrarrestar las debilidades actuales, como son su calidad, diversidad y variedad de productos que gozan de reconocimiento y de calificación por ser de excelente calidad, experiencia, la atención a clientes residentes en la Comuna 12 de Bucaramanga, el servicio al cliente, el amplio segmento a entrar atender, su consumo aparente y su actual situación de solidez de la empresa.

A nivel externo, realizado su respectivo análisis, goza de un ambiente favorable, donde se encontraron oportunidades como las herramientas administrativas y de marketing, el avance tecnológico de la compañía, el crecimiento de la población objeto del presente plan de mercadeo, la actual reforma laboral, los sistemas de información y comunicación, las bajas tasas de interés y la calidad de vida de sus habitantes; frente a las amenazas como las costumbres de la población frente al consumo de productos de panadería y pastelería, la devaluación del peso frente al dólar, la inflación y reformas tributarias entre otras.

Mediante el análisis de la matriz de priorización DOFA, se extrajeron tres estrategias básicas, de crecimiento para mercados actuales y nuevos mercados como son: Penetración de mercado, desarrollo de productos y expansión del mercado.

Una vez realizado el plan de seguimiento, del plan de mercadeo propuesto se estimó que para los próximos 5 años, tiene un presupuesto de ejecución de \$126.000.000.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a Mi Cabaña, que el presente plan de mercadeo es una guía, que fundamenta el curso de acción para los próximos 5 años, sin embargo se debe hacer una revisión y seguimiento periódico, con el ánimo de flexibilizar y controlar que las cosas aquí, formuladas, se reorienten a tiempo, por los cambios de tendencias que surjan.

Se hace necesario, una vez sea aprobado el plan, divulgarlo y hacérselo conocer a todo el personal de la empresa para que se identifiquen y creen empoderamiento, unidos a una misma causa.

Se debe ajustar y actualizar la parte financiera de las propuestas, para tener mayor claridad al momento de ejecutar la propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín de indicadores económicos. Octubre de 2015.
2. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Compite 360. Enero 2015.
3. DANE. Cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Septiembre de 2015. Disponible en: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).
4. DANE. Consultado el 23 de marzo de 2014. disponible en: <http://www.dane.gov.co>
5. DANE. Proyecciones de Población 2005 a 2020. Municipio de Bucaramanga.
6. EL TIEMPO. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-833191>. Octubre de 2015.
7. GUILTINAN, Joseph P.; y GORDON, W. Paul, Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 2004.
8. OBSERVATORIO MUNICIPAL DEL HÁBITAT Y LA VIVIENDA DE BUCARAMANGA. Dinámica poblacional por comunas, (en línea) Disponible en: < <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/población/ítem/142-dinamica-poblacional-por-comunas> >
9. OLAVARRIETA, Sergio y SALGADO, Elvira. Mercadeo Estratégico. En: Revista Latinoamericana de Administración. 2001.
10. PANADERÍA MI CABAÑA. Base de datos. Diciembre 2014.
11. PORTAFOLIO. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-2015>. Enero de 2015
12. VANGUARDIA.COM. GALVIS RAMÍREZ y CÍA. S.A. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/298136-en-el-inicio-de-2015-la-inflacion-en-el-area-metropolitana-bajo>.
13. VANGUARDIA.COM. GALVIS RAMÍREZ Y CÍA. S.A. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/economia/local/298136-en-el-inicio-de-2015-la-inflacion-en-el-area-metropolitana-bajo>