UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

PROYECTO FORTALECIMIENTO PASTELERÍA SANTA ELENA

**JEIMMY PAOLA BERNAL CAMPOS
DIBETH FERNEY LOPEZ ORJUELA**

Trabajo de Grado Dirigido por el Profesor

CARLOS CATAÑO CATAÑO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

BOGOTÁ D.C

28 de Agosto de 2018

Resumen

El siguiente trabajo investigativo, es un fortalecimiento de estrategias para el mejor resultado integral de la empresa Pastelería Santa Elena. Inicialmente se determina como se están viendo afectadas las áreas de la compañía en general y a cada una de las áreas se le realiza un diagnóstico para identificar aspectos que inciden en la organización determinando situaciones a fortalecer. Por consiguiente, se desarrollarán estrategias de mejoramiento, entre ellas priorizada la de marketing, que debe adoptar la empresa PSE, para abarcar todo su nicho o público potencial del mercado. Las estrategias que se implementarán en esta investigación son de crecimiento y fortalecimiento. El modelo a aplicar es el de los principales padres del marketing Philip Kotler y las estrategias de Porter mediante la aplicación de las cinco fuerzas; además, se implementará el proceso investigativo del profesor Horacio Murcia resumido en su estrategia “auditoria administrativa- 2014” para un alcance profundo y conciso en la Pastelería Santa Elena.

Por último, se presentan recomendaciones y propuestas de mejoramiento para que la Pastelería Santa Elena pueda optimizar su posición en el mercado entre las competencias de grandes organizaciones, por ende, se generará un Plan Estratégico y diagramas de priorización de debilidades para proyectar un análisis de mejoramiento y fortalecimiento de cada una de las debilidades y/o falencias que presente la compañía.

Abstract

The following investigative work is a strengthening of strategies for the best integral result of the Pastelería Santa Elena Company. Initially it is determined how the areas of the company in general are being affected and to each of the areas a diagnosis is made to identify aspects that affect the organization, determining situations to be strengthened. Therefore, improvement strategies will be developed, among them the marketing one, which PSE must adopt, to cover all its niche or potential market audience. The strategies that will be implemented in this research are growth and strengthening. The model to be applied is that of the main marketing parents Philip Kotler and the strategies of Porter through the application of the five forces; In addition, the research process of professor Horacio Murcia will be implemented, summarized in his strategy "administrative audit-2014" for a deep and concise approach in the Santa Elena Bakery.

Finally, recommendations and improvement proposals are presented so that Santa Elena Bakery can optimize its position in the market among the competencies of large organizations, therefore a Strategic Plan and weakness prioritization diagrams will be generated to project an analysis of improvement.

Tabla de contenido trabajo opción de Grado (Monografía)
Pastelería Santa Elena.

1. <u>CAPITULO I</u>	7
1-Introducción	7
1.0 Historia P.S.E.	8
1.0.1 Estructura de las áreas	11
1.0.2 Áreas de la P.D.E.	12
1.2 Justificación	18
1.3 Planteamiento del problema	19
1.3.1 Formulación del problema	21
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Metodología	22
1.6 Revisión de la Literatura	24
 2. <u>CAPITULO II</u>	
2.0 Diagnostico General	28
2.1 La empresa como un sistema	29
2.1.0 Enfoque holístico	30
2.2 Aspectos externos de la Empresa	31
2.3 Competitividad sistémica	32
2.3.1 Nivel Micro	33
2.3.2 Nivel Meso	37
2.3.3 Nivel Macro	38
2.3.4 Nivel Meta	38
2.4 Diagnostico administrativo	38
2.4.1 Lista de Chequeo Administrativo	39
2.5 Análisis y matriz DOFA	44
2.6 Aspectos externos y/o internos	46
2.6.1 Siceaempresa	46
 3. <u>CAPITULO III</u>	
3.0 Estrategias de Marketing	51
3.0.1 Estrategias de crecimiento	52
3.1 Competencias	53
 4. <u>CAPITULO IV</u>	
4.0 Priorización de debilidades	56
4.1 herramientas de calidad total	57
4.1.1 Diagrama de Pareto	57
4.1.2 Diagrama espina de pescado	58
4.1.3 Diagrama Como – Como	59

5. CAPITULO V

5.0 Conclusiones.....	59
5.1 Recomendaciones y propuestas.....	62
5.2 Estrategias de marketing para Philip Kotler.....	68
5.3 Estrategia según la ventaja competitiva de Porter.....	70
5.4 Pruebas.....	72
Referencias.....	73

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama Organizacional.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2. Sistema empresarial.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 3. Lista de chequeo de los aspectos externos con base en la Metodología PESTEL.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4. Lista de chequeo para Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Competitividad Sistemática y sus niveles.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. Lista de chequeo para identificar situaciones administrativas.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 7. Matriz DOFA - Pastelería Santa Elena.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8. Sicreaempresa - Pastelería Santa Elena.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 9. Competidores directos de Pastelería Santa Elena.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 10. Priorización de Debilidades.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 11. Priorización puntos de mejoramiento.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12. Diagrama de Pareto.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 13. Diagrama causa – efecto, porque – porque o de espina de pescado....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 14. Diagrama Como – Como.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15. Las 5 Estrategias de Porter aplicadas a Pastelería Santa Elena.....</i>	<i>71</i>

1. CAPITULO I

1. Introducción

La Pastelería Santa Elena se encuentra posicionada por más de seis décadas en el mercado nacional y es reconocida como una de las mejores compañías pasteleras más influyentes del país, esto no es una tarea fácil.

Pastelería Santa Elena permitió que dos estudiantes de la universidad Santo Tomas generaran un plan de fortalecimiento empresarial en las áreas de la organización, para identificar, mejorar e implementar oportunidades de mejora partiendo de las estrategias y desarrollo del mercadeo y marketing, como punto clave para implementar más herramientas que brinden el crecimiento, reconocimiento y posicionamiento, apuntando siempre a mantener los antiguos y constante clientes y a su vez a captar un mayor número de nuevos clientes.

Como punto de partida se realizará un diagnostico general de la pastelería Santa Elena para mirar la situación actual en la que se encuentra; con ello poder analizar sus procesos, desde cada una de las áreas y así se determinan los posibles problemas. Después se realizará un diagnostico y/o análisis de aspectos internos y externos de la pastelería utilizando herramientas administrativas para mantener una claridad y orden de la misma, por otro lado, realizar un análisis de competitividad sistemática y finalmente efectuar un diagnostico administrativo donde se vean claramente las diferentes situaciones de la campaña, esto implica la realización de un análisis DOFA.

Se verán reflejadas las diferentes estrategias de marketing que debe implementar la pastelería Santa Elena para su crecimiento y fortalecimiento empresarial, como punto de partida se implementan estrategias de crecimiento, donde la compañía debe adoptar un mayor posicionamiento en el mercado y donde pueda abarcar mucho más público objetivo, después se determinan las estrategias implementadas por Philip Kotler presentando así una propuesta para que la empresa la pueda implementar para dar como resultado el incremento del público y así sobresalir sobre los competidores directos.

Para culminar se presentarán las ideas, propuestas y recomendaciones de acción inmediata para la pastelería Santa Elena, las cuales se obtienen al ver los resultados de las herramientas de calidad como lo son: en el diagrama de Pareto- causa efecto, como –como, también un análisis de debilidades que se priorizarán para el mejoramiento de la compañía. Por consiguiente, se darán unas recomendaciones y conclusiones en general en la parte final del trabajo de la monografía para el fortalecimiento de la empresa.

1.0 Historia

En el año 1952, la Empresa Santa Elena fue fundada por la señora Elena Arango de Mejía, según (Pastelería Santa Elena, 2015) una mujer excepcional que con responsabilidad, compromiso y optimismo superó dificultades económicas y de seguridad, la señora Elena estudio Cocina en Nueva York en el Cordon Bleu de Paris y gracias a su conocimiento, a su empuje y creatividad inicio su propio negocio con pastelitos de sal y también promocionando principalmente pastel gloria.

En 1957 inauguran la primera sede en la calle Bolivia en la ciudad de Medellín, rápidamente empezó a ganar reconocimiento y fama por la calidad de los productos y por caracterizarse como un espacio acogedor, autentico, perfecto para reuniones y tareas de tertulia. Luego en 1970 se inauguró la sede del Poblado, lugar donde hoy en día están las oficinas y planta de producción, la empresa siguió en transcurso del tiempo creciendo y cada vez innovando con más productos de excelente calidad.

En el 2005 se da la apertura de la planta de producción en la av. Chile y a su vez el primer punto de venta del centro comercial el retiro, en ese mismo año la empresa ganó el premio de innovación tecnológica por parte del programa de desarrollo empresarial, Fruti-Arte, liderado por la Vice alcaldía de Gestión Territorial Medellín. (Pasteleria Santa Elena, 2015)

En el 2006 la nominaron al premio “Portafolio” en la categoría esfuerzo explotador, resaltados como caso de éxito ANIF por el cumplimiento del 100% de los compromisos adquiridos con el programa de Carana y el USAID por la autorización de la línea de producción de cocadas. (Pasteleria Santa Elena, 2015)

En el 2007 iniciaron proyecto de Franquicias en las ciudades de Medellín y Bogotá, en este mismo año reciben reconocimiento como empresa ejemplar por la Cámara de Comercio de Medellín, también participamos en el Francy Food Show en Nueva York, como la única Pastelería Colombiana entre países como España, Italia, Australia y Francia.

En el año del 2016 y 2017 siguen deleitando momentos y experiencias con más de 200 deliciosos productos, con 9 líneas de productos, como: Moros y milhojas, dulcería, chocolates, tortas sin decorar, tortas decoradas, pastelería de sal, pastelería dulce, panificación con relleno, panificación sin relleno; adicional bebidas calientes y frías.

Hoy en día hay 21 tiendas propias y 10 franquicias, adicionalmente la compañía cuenta con presencia en las principales cadenas de supermercados del país. (Pasteleria Santa Elena, 2015)

Los valores como compañía fortalecen la experiencia y calidez en todo lo que preparan.

Misión

En Pastelería Santa Elena Estamos Comprometidos en deleitar con Cariño y Calidez a la comunidad en la que nos desenvolvemos. (PasteleriaSantaElena, 2015).

Visión

Ser una empresa en la innovación, desarrollo, producción y mercadeo de alimentos, con calidez y personal altamente calificado, comprometida en deleitar, comprometida con todos los clientes con cariño. (Pastelería Santa Elena, 2015)

Valores

Deleitar: Hacer sentir gran placer

Cariño: Manifestar afecto

Calidez: Cordialidad basada en valores

Compromiso: Manifestar sentido de pertenencia con la empresa en el logro de sus objetivos, obramos con Ética, responsabilidad, honestidad y disciplina. Hacemos el trabajo bien desde el principio buscamos soluciones efectivas y ponemos amor y alegría a todo lo que hacemos

Adaptabilidad: Es la reacción positiva ante los cambios y/o a la participación y emprendimiento de nuevos proyectos. Conscientes del aprendizaje continuo en nuestras actividades diarias y nos capacitamos para actualizarnos.

Liderazgo: Motivadores de las personas con las que trabajamos, los objetivos y las metas fijadas involucrando los esfuerzos del grupo hacia su cumplimiento.

Creatividad: Sabemos priorizar nuestro trabajo y aportamos soluciones innovadoras para mejorar todas las actividades de la empresa, siempre buscamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Trabajo en equipo: Trabajamos uniendo talento y esfuerzo, orientados al logro de objetivos comunes. Preocupados por escuchar a los demás y aceptamos con tolerancia sus percepciones.

Colaboramos a las demás personas con las que trabajamos con cordialidad, amabilidad y respeto. (PasteleríaSantaElena, 2015)

1.0.1 Áreas de la Pastelería Santa Elena -Organigrama Organizacional

Figura 1. Organigrama Organizacional

Fuente: Diseño propio- Diagrama organizacional –Paola Bernal –Ferney López.

1.0.2 Áreas de la pastelería Santa Elena

Socios.

En la actualidad existen 8 socios que hacen parte de la compañía Pastelería Santa Elena, en su mayoría son familiares de la fundadora Elena Arango de Mejía, ellos en función de socios tienen un conjunto de derechos relativos a la empresa, donde pueden determinar la apertura o cierre de cada punto de venta, esto se hace mediante Juntas mensuales, analizando los informes suministrados por las áreas Financiera y Comercial, donde observan la rentabilidad de cada producto y punto de venta para determinar con ello la inversión hecha y las respectivas ganancias que se están generando. (PasteleriaSantaElena, 2015)

Financiera y Administrativa

Esta área está conformada en la ciudad de Medellín por 5 personas, como cabeza de liderazgo esta la gerente Financiera y administrativa la cual es la encargada de los puntos propios y las franquicias en el área contable y financiera, de allí se desprenden los profesionales en contaduría, que son los encargados de las razones sociales de la compañía, también el área de tesorería y auxiliares administrativos.

Esta área trabaja de la mano con cada una de las ramas de la compañía para hacer de manera efectiva, concisa y eficiente los datos y resultados de rentabilidad, venta e inversión de la empresa en general.

De esta área depende mucho el área de desarrollo organizacional para el pago de la nómina de forma quincenal a todos los colaboradores, De igual forma el área Comercial, ya que son los encargados de generar reporte diario del movimiento financiero de la empresa, ya sea por las compras o las ventas generadas. (PasteleriaSantaElena, 2015)

Desarrollo Organizacional

Abarca la ciudad de Medellín y Bogotá, las cuales se dividen en Nomina, Bienestar, Capacitación, Selección, seguridad y salud en el trabajo.

En esta área hacen parte 6 personas que son las responsable y encargadas del bienestar personal de cada integrante de la compañía, se vela por la estabilidad y comodidad con dicho trabajo, esta área es una de las más importantes donde se está innovando cada vez más en su proceso, para mantener al personal totalmente motivado en todos los aspectos.

Está conformada con 5 personas en la ciudad de Medellín y 1 persona en la ciudad de Bogotá, esta área la incursionaron hace 2 años en la ciudad de Bogotá, ya que se estaba identificando mucha rotación de personal y muy poco apoyo, de igual forma también se ha evidenciado que uno de los factores que afecta al personal era la inestabilidad laboral y poca capacitación para desarrollar las funciones.

Por consiguiente, esta área ha desarrollado en los últimos 2 años estrategias administrativas y de talento humano para hacer los procesos de selección directamente con la compañía, sin intermediarios y así aplicar las estrategias de retención del personal con las ideas de motivación, campañas de valor, ausentismo y capacitaciones en general de forma mensual en el área en la cual se desempeñan.

Sistemas

Esta área de sistemas está ubicada en la ciudad de Medellín, desde esta sede se encargan de mantener activa y en total funcionamiento a nivel nacional todos los puntos de venta y la parte administrativa, manejan más de 30 puntos de venta con un sistema integral que se llama GYG donde es la principal herramienta de trabajo para todas las vendedoras cajeras, para el registro de las ventas, inventario, facturación y presupuesto.

Desde la ciudad de Medellín, se logran conectar a cualquier equipo para solucionar daños técnicos, a su vez manejan el sistema para mantener actualizado todos los inventarios diarios y mensuales de las plantas principales de producción y puntos de venta, ya que

el sistema arroja los faltantes y sobrantes de forma diaria, esta información es reportada a las áreas encargadas para pasar reporte a fin de mes y hacer los debidos procesos de descuento a las personas de ventas.

Por lo mencionado anteriormente esta es una de las áreas más importantes para la compañía porque son los que ayudan a mantener en contacto y en constante sincronización, para con ello manejar la misma información en un sistema, esta área brinda constantes capacitaciones para facilitar el manejo del sistema.

Las personas encargadas del área de sistemas vienen a la ciudad de Bogotá cada año para hacer los respectivos arreglos y actualizaciones de los equipos de cómputo, donde el lapso de tiempo es muy largo y puede afectar el sistema operativo y los computadores.

Producción

El área de producción es la más grande de toda la compañía, en especial en la ciudad de Medellín, tiene más de 100 personas realizando los deliciosos productos, y como es el lema de la compañía “un arte hecho a mano”; por ello se tiene las personas adecuadas para la elaboración a mano de cada uno de los productos. En la planta principal ubicada en la ciudad de Medellín, en el barrio el poblado, se elabora las nueve líneas de productos entre ellas pastelería de hojaldre, dulcería, repostería, bebidas y cafés.

La gerencia determina no realizar todos los productos en la ciudad de Bogotá, si no enviarlos congelados desde su sede principal, dichos productos los distribuyen a las demás ciudades de 2 a 3 veces por semana, por esta razón a Bogotá le llegan los productos semielaborados, es decir congelados, por consiguiente la planta de Bogotá realiza Producción de semi-elaborados (la terminación de los productos de horneado y decoración de tortas) y cuenta con un total de 15 personas, ellas realizan a mano la terminación de los productos y según el pedido que hagan los puntos de venta y los clientes externos se pasan al área de despachos para que se encarguen de la entrega de cada uno de los productos solicitados.

Despachos

El área de despachos, es la encargada del alistamiento de los productos para realizar su debida distribución a la planta de semi-terminados de Bogotá, de igual forma el alistamiento y distribución a cada ciudad y puntos de venta.

Son los encargados de velar por cada uno de los procesos de distribución a nivel nacional, esta área está conformada por 5 personas en la ciudad de Medellín y 2 en la Ciudad de Bogotá.

También se encargan de despachar los productos comprados y solicitados por los puntos de venta y por los clientes externos, deben garantizar que los productos no salgan de la empresa sin su debida factura o remisión, ya que esto a ellos les afectaría en sus inventarios de fin de mes.

Esta área trabaja de la mano de los conductores de la compañía, hay 5 conductores en la ciudad de Medellín y 4 en la Ciudad de Bogotá; Ellos son los encargados de hacer el último proceso que es la entrega al cliente final.

Compras

En esta área hacen parte 4 personas que se encargan de todas las compras de la empresa, que están distribuidas de la siguiente forma: 3 en la ciudad de Medellín y 1 en la Ciudad de Bogotá; en cuestión de materia prima y suministros, las cuales son distribuidas para las diversas áreas, en especial trabaja de la mano con Producción, ya que distribuye cada una de las compras para la preparación y fabricación de cada uno de los productos.

Esta área es la responsable de garantizar que los productos que se compran, sean de los mejores proveedores y productos de alta calidad, para realizar la respectiva preparación de cada uno de los productos, como lo son alpina, la receta, coca cola entre otros.

Logística

Esta área está conformada por 2 personas en la ciudad de Medellín y 1 en la ciudad de Bogotá, deben coordinar de la mano con el área de compras que cada materia prima y producto llegue a su debido tiempo y a su vez sea despachado a sus lugares de destino, ya sean otras ciudades, puntos de venta o almacenes de cadena.

De igual forma son los responsables de mantener las plantas de producción con las limpieza adecuada y ordenada por la secretaria de salud, ya que esta área es la que realiza constante manejo y manipulación de materia prima, cajas, envases, frascos, empaques, bolsas, entre otros.

Publicidad, Mercadeo y marketing

Esta área está ubicada en las dos ciudades principales, Medellín y Bogotá, en Medellín cuentan con gran número de personal, ya que es la encargada del mercadeo y ventas en general de la compañía.

Está conformada en la ciudad de Medellín por la gerente del área de Mercadeo y 2 supervisoras que tiene a cargo 15 puntos de venta, con un total de vendedoras cajeras de 90 y en la ciudad de Bogotá por la directora comercial, y 3 supervisoras encargadas de 70 vendedoras cajeras.

Es la encargada de manejar el producto en su estado final el cual es la venta, esto lo realizan desde los puntos, las vendedoras-cajeras las cuales son las encargadas de fortalecer el impulso y el mercadeo, para dar a conocer la empresa y los productos.

Por lo mencionado anteriormente, se determina que esta área es la que presenta fallas, ya que no hacen la suficiente inversión para impulsarlo a nivel de los medios de comunicación, se realizaron 10 encuestas de forma aleatoria a estudiantes y trabajadores de las zonas donde están ubicados los puntos de venta, lo cual arrojó como resultado que 7 de 10 personas no conocen la empresa, las 3 personas restantes si conocen la compañía y alguna vez han comprado alguno de los productos, los cuales les encanta y lo recomienda, se determina que la única metodología de marketing que maneja la

compañía es por el voz a voz, lo cual esto no ha logrado llegar a toda la población Bogotana.

Se reconoce que Pastelería Santa Elena Invierte en sus tomas de fotografías, donde se evidencia al 100% el arte hecho a mano de cada uno de los productos, donde estas fotografías generan provocación y así motivan al cliente a la compra, pero no solo con las fotos se está teniendo la suficiente atracción del público, estas imágenes se instalan dentro y fuera de los puntos de venta y de igual forma en los productos que se encuentran en cajas o cofres, esto hace que se tenga una excelente e impecable presentación, de igual forma también se le ofrece al público en general las comodidades de sus instalaciones en sillas y mesas, calefacción de la mano con el ambiente tranquilo; sin embargo esto no atrae a todo el público objetivo.

Según lo mencionado anteriormente, las demás áreas de la compañía se están viendo afectadas de forma indirecta y/o directa por un factor de captación de público; aproximadamente un 60% de la población en Bogotá no conoce los puntos de Santa Elena e incluso algunos no conocen ni el nombre. La compañía mensualmente está perdiendo millones; no se está generando la optimización máxima de la pastelería, por consiguiente, la utilidad anual no es la esperada, ya que la mercancía que se encuentra en los puntos de venta que no se logra vender en el tiempo de vida útil se está perdiendo; es decir no se están generando estrategias de venta o promoción antes de desechar a la basura dichos productos.

Esta afectación se ve principalmente porque sus ventas no hacen de la marca tan reconocida como se espera, al no tener reconocimiento no se está vendiendo ni el 50% de los productos y se están generando muchas devoluciones (productos que retornan a la planta con vida útil vencida), lo cual se tiene como instructivo que la empresa debe desechar a la basura todos estos productos devueltos de los puntos de venta, lo cual genera grandes pérdidas a la empresa en general y se comienzan a afectar las demás áreas.

La empresa no tiene estrategias de acción inmediata ante tanta pérdida de producto, donde se evaluaron las compañías que son las competencias directas y se determinaron las estrategias que aplican; se evidenciaron las siguientes: hacer días de promociones, martes en la mañana café y pastel a mitad de precio, entre otros. De esta manera la empresa no generaría pérdidas superiores en productos y dinero.

Si la empresa Pastelería Santa Elena, aplicara estas mismas estrategias de acción en el área de Marketing, la empresa en general no presentaría fallas ni perdidas, por el contrario estaría ayudando a generar ganancias a todas las demás áreas, ya que no afectaría el área de inventarios (no generaría pérdidas), de desarrollo organizacional, selección (el personal no se retiraría de la organización), bienestar (se motiva más la gente en trabajar y vender) Contabilidad (aumentar las ventas), y se lograría una estabilidad en los balances anuales, generando dividendos, y viendo resultados de crecimiento, estabilizando su P y G.

1.2 Justificación

Las Empresas de Pastelerías son cada vez más a nivel nacional, se tienen competencias pequeñas y grandes, por ello las empresas buscan abarcar cada vez más nuevos productos y nuevos nichos de mercados, enfrentándose así a cambios de manera efectiva, teniendo como resultado el reconocimiento y fama de nombre, esto atrae cada vez a más clientes nuevos, para llegar a ser entre tantas Pastelerías la mejor.

Las personas buscan hoy en día buenos precios, pero a su vez buenos productos, que estos sean de total calidad y confianza, que tengan todo tipo de variedad de productos para comer en el momento, para llevar de viaje o que sea para dar como detalle por fechas especiales, adicional que los lugares de venta sea llamativos a la vista y muy cómodos a su interior, donde cuenten con un ambiente de tranquilidad, donde se pueda ir a trabajar, estudiar, también donde se pueda llegar a hablar, conversar y lo más importante que manejen muy buena atención al cliente, con esto se busca que los clientes antiguos se fidelicen y que los nuevos clientes sean atraídos por la única estrategia de

marketing que maneja la empresa la cual es el voz a voz. Pastelería Santa Elena lleva más de 66 años, caracterizándose por ser una empresa de altos estándares de calidad a nivel interno y externo con sus grandes y deliciosos productos, por ello a medida del tiempo Pastelería Santa Elena se ha expandido a nivel nacional en 4 ciudades, donde maneja una gran variedad de productos, los cuales se dividen en 9 líneas.

A pesar del trabajo constante que realiza la empresa, la competencia cada vez es mayor y la empresa se está quedando algo estancada y atrasada a nivel de marketing, ya que no se maneja de manera constante los medios de comunicación actuales, como los son las redes sociales (Instagram, Facebook, twitter, entre otros.), tampoco manejan los canales de publicidad como lo son comerciales en tv o radio, esto se puede manejar de manera fácil y efectiva, con el fin de la pronta y constante atracción de clientes.

Lo que se pretende es realizar un fortalecimiento empresarial, identificando el factor principal que afecta a las áreas y la compañía en general, lo cual después de evaluar el funcionamiento de cada área, se determina que la falencia radica en el marketing de la marca de Pastelería Santa Elena, lo cual esto ayudara a aportar y adaptar nuevos cambios de estrategias de marketing y atracción de clientes.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es necesario que la empresa Pastelería Santa Elena crezca y se haga reconocer más por medio de su participación en el mercado, por consiguiente, se construirán unas recomendaciones y herramientas para que la empresa mejore su situación actual y así mismo este proyecto contribuya al éxito de la empresa Pastelería Santa Elena.

1.3 Planteamiento del Problema

Pastelería Santa Elena es una compañía que surge en el año de 1952 posicionada inicialmente en el centro de Medellín en ese entonces solo era una pequeña tienda ofreciendo productos típicos tales como Tortas (María Luisa y pastel Gloria), Pasteles de Sal, milhojas, cafés, entre otros. Comenzó a ser reconocida como un lugar de tertulia

visitado por grandes personalidades de la ciudad; así lo afirmo su creadora Elena Arango de Mejía. La pastelería Santa Elena se caracteriza por generar una agradable experiencia a sus clientes fomentando el positivismo y el buen ánimo al momento de atenderlos.

Luego de ello la pastelería comienza a crecer y abrir diversas sucursales o puntos de venta en diferentes ciudades tales como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Montería, Cali e Ibagué (Pastelería Santa Elena, 2015), y tienen proyectado abrir muchos más en el país. La misión de la Pastelería Santa Elena está enfocada a deleitar con cariño y calidez, produciendo y comercializando todos sus productos con la mejor calidad, (Pastelería Santa Elena, 2015) siempre está dando el mejor servicio a sus clientes deleitándolos con la calidad de sus productos, sus deliciosos postres, sus nuevos ingredientes dados a dar una nueva experiencia de sabor y acompañamiento a todo tipo de público.

Gracias a esto la pastelería ha comenzado a tener un reconocimiento entre sus clientes y ha logrado obtener la captación de más público entre ellos los jóvenes de 14 años en adelante.

Sin embargo, el mercado de pastelerías que ofrecen calidad, buen servicio, innovación en sus productos es cada vez más grande y competitivo, a lo largo del tiempo las compañías quieren generar un valor agregado a sus productos para ser más reconocidas en el mercado y captar la mayor parte del público. Por lo tanto, es muy importante realizar un plan de fortalecimiento empresarial y poder proyectar un diagnóstico de la pastelería, así poder identificar posibles falencias y aspectos a mejorar en general, por otro lado, también se busca poder visualizar el entorno y aprovechar sus fortalezas para así poder posicionar la pastelería en el mercado y lograr distinguirla entre sus competidores directos.

El presente trabajo investigativo tiene como fin fortalecer la Pastelería Santa Elena, en sus diversas áreas, puesto que es la clave para ampliar y fortalecerla como compañía, se implementarán varias estrategias, que serán una herramienta clave para el fortalecimiento empresarial de la empresa para cumplir con los objetivos.

La idea es potencializarla de tal forma que se puedan plasmar los factores de mejora y así poco a poco la pastelería mejore su posición en el mercado nacional y genere mayor expansión, en un futuro en un mercado internacional.

1.3.1 Formulación del Problema

¿Cómo identificar aspectos que permitan contribuir al fortalecimiento de la empresa Santa Elena y con ello facilitar un mejor desempeño de las diversas áreas y por consiguiente de la empresa en general?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Identificar estrategias que ayuden al fortalecimiento de cada una de las áreas de la empresa Pastelería Santa Elena.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico general de la Pastelería Santa Elena para establecer la situación actual en la que se encuentra y así adquirir factores para su mejoramiento.
- Generar estrategias con el fin de implementar mejoras y establecer un mayor reconocimiento de la empresa.
- Interpretar los resultados de la investigación, presentando propuestas de acción, para que la compañía las adopte y se vean reflejadas en resultados.

1.5 Metodología

En la investigación de este proyecto para el fortalecimiento de la Pastelería Santa Elena, se utilizara el método “cualitativo” el cual busca la expansión o dispersión de la información (Hernandez R, 2010) Metodología de la investigación. Con este método se podrá realizar unas visitas a la Pastelería; enfocándose a mirar y analizar las técnicas de trabajo de la compañía.

Por ende, se harán una serie de consultas a expertos de cada área de la empresa que podrán ayudar a identificar las relaciones interpersonales de los empleados y el desarrollo de las diversas tareas, esto ayudará y fortalecerá el desarrollo de la investigación. Por otro lado, se realizará el método “CARIBE” (Calidad total reingeniería y bases estratégicas para el fortalecimiento empresarial) que ayuda a visualizar y analizar la compañía como un todo, área por área, mirando y encontrando debilidades y fortalezas de cada sección de la compañía, de esta manera podremos seleccionar el área más débil y así brindarle apoyo, generando un mejoramiento que contribuya al fortalecimiento de la Pastelería Santa Elena.

Por otro lado, se presentan los tres objetivos específicos, los cuales dan a conocer las falencias que puede llegar a tener la Pastelería Santa Elena, para con ello tener claramente y evidenciar las respectivas soluciones de acuerdo a lo planteado anteriormente, para el fortalecimiento de la pastelería.

Primer Objetivo Específico: Realizar un diagnóstico general de la Pastelería Santa Elena para establecer la situación actual en la que se encuentra y así identificar factores para mejorar: inicialmente se realizara un análisis interno de la Pastelería Santa Elena. Se contará con la ayuda de un trabajador de la compañía, Paola Bernal; la cual facilitará información de la organización, archivos, datos, informes y entre otros, con esto se podrá analizar con detalle las debilidades con la que se enfrenta la compañía.

Los factores internos y externos de la Pastelería Santa Elena se analizarán mediante un sistema de diagnóstico estratégico “Sicreaempresa” con este sistema se podrá identificar la situación actual, los elementos a estudiar, los actores y una solución de acción, abarcando todos los aspectos nacionales de la Pastelería.

Por otro lado, analizar el sistema de comercialización y así conocer el servicio que está ofreciendo al consumidor, su calidad, la demanda, oferta, nicho de mercado-segmentación de mercado, precios y competencia directa a la que se está enfrentando.

Por ultimo analizar el aspecto interno de la pastelería tanto humano, económico y aspectos físicos. También realizar el diagnostico administrativo, realizando una lista de chequeo administrativo y la matriz DOFA, que ayuda a identificar los aspectos que están fallando en la compañía

Segundo Objetivo Específico: Generar estrategias, con el fin de aumentar la captación de público; se realizará un estudio de acuerdo al análisis de “Sicrea-empresa” para identificar la ubicación de las pastelerías en los sectores y cómo reacciona frente a los competidores, y así poder identificar las dificultades y poder lograr mayor participación del mercado, esto se verá reflejado en el incremento de sus ventas.

Por lo tanto, se analizarán estrategias de crecimiento, como lo son las estrategias competitivas, seguidamente de las estrategias de ventaja competitiva de padres de la administración y/o del mercadeo, buscando el mayor logro que pueda contribuir al crecimiento de la Pastelería, dando herramientas para su implementación.

Tercer Objetivo Específico: Interpretar los resultados de la investigación, presentando estrategias, propuestas y recomendaciones de acción, para que la compañía las adopte y se vean reflejadas en resultados: el propósito de esta investigación es identificar las falencias a través de los diagnósticos anteriormente nombrados, para intervenir y dar una solución oportuna; por ende se realizara una priorización de debilidades y se emplearan herramientas de calidad para dar eficacia al manejo empresarial, los gráficos que facilitaran las falencias de mayor importancia son: el de “Pareto”, “causa-efecto”, “espina de pescado” la realización del diagrama “como-como” entre otros.

De tal manera que se analizara cada situación y a partir de las estrategias se genere unas recomendaciones dadas para la Pastelería y por ultimo unas conclusiones que unifiquen la realización de la investigación para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

1.6 Revisión de la literatura.

El diagnostico en cualquier organización tiene como fin reflejar la situación actual de un proceso o varios, dependiendo del análisis, luego de ello se procede a realizar una acción que se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se allá decidió llevar acabo (JACK GIDO, 2012) .El diagnostico estratégico contempla tres niveles; el inicial es el diagnóstico macro-entorno o global, el siguiente es el micro-entorno, y el ultimo es el interno de la organización. (Ohmae, 2004).

En todos los diagnósticos están presentes estos niveles y es esencial para propiciar el análisis de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; y para ello se estandariza las matrices de evaluación de factores internos, externos, y DOFA.

Al realizar análisis interno en una empresa, se evalúan todos los recursos que ella pueda dar, competencias y habilidades, para poder acoplar herramientas estratégicas y así poder generar un resultado óptimo en dicha empresa.

El análisis interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las categorías de efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de las regulaciones aplicables. (Hernandez, 1997)

El análisis externo de las organizaciones consiste en identificar tendencias que suceden en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, en la mayoría de ocasiones este análisis esta fuera de su control y puede perjudicar o beneficiar. (Ocampo, 2011) . En ocasiones las empresas no pueden contrarlar factores externos como lo puede ser los cambios climáticos, pero si mantener medidas y planes de acción contra cualquier cambio externo que se llegue a presentar.

Los sistemas de comercialización siempre están encaminados a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios para satisfacer las necesidades actuales. (Salomon y Stuart, 2000) .Para los sistemas de comercialización hay pilares como lo son el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de bienes y servicio para crear satisfacción a los individuos y de las organizaciones.

Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, nos sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. (Ohmae, 2004).

Las estrategias empresariales implican el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de la forma más eficaz. (Ohmae, 2004). El competir por una parte del mercado, no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia “perfecta”. El denominador de la participación del mercado es la suma de las ventas propias más las ventas de nuestros competidores; para ganar la competencia, bastara una estrategia que sea marginalmente superior, la oportunidad.

Según (Fonseca, 2014). El posicionamiento de la marca y/o nombre de la empresa, es también de vital importancia para causar un gran impacto en los clientes, esto depende de los empresarios y fundamentalmente del área correspondiente al marketing empresarial.

Por lo tanto hay aspectos importantes para implementar como los son las degustaciones, y las promociones dentro de los establecimientos de igual forma por medio de los sitio web que se manejan en la actualidad, el cual se quiere que los clientes piensen de manera inmediata en dicha marca, tal como lo hacen grandes organizaciones como Coca Cola, Nike, entre otros.

Para Philip Kotler;(1998), la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan a los clientes es “El Marketing “que se destaca por llegar a la mente del cliente, explica Philip Kotler.

Las empresas hacen un buen trabajo, cuando ofrecen productos de buena calidad a la gente y generan ganancias” (KELLER, 2012), el marketing surge a mediados de los años 1950, con una filosofía centrada en el cliente. Ya que consiste en encontrar los productos adecuados para satisfacer la necesidad de cada cliente de la empresa y no al revés.

De forma general en la sociedad, el marketing según (Monferrer, 2013) se determina como una serie y variedad de Ideas. Con el aporte del marketing la publicidad seria la parte fundamental para realizar las ventas.

Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales, por esta determinación se piensa que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa, más concretamente, por los responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa

de adquirir tal producto. Por ello se llega a la conclusión de que en la realidad las necesidades no se crean artificialmente, sino por el contrario, que existen de forma latente en los mercados. Con ello es responsabilidad del agente de marketing, detectar dichas necesidades reales del consumidor para así diseñar la oferta, que le ayude a satisfacer sus necesidades.

Según Theodore Levitt;(1950), el concepto que dio origen al mercadeo o marketing, fue el encargado de orientar los productos y/o servicios a los diversos grupos de compradores a los cuales iban dirigidos a consumir o usar.

Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a través de los medios masivos que comienzan a aparecer como lo son (cine, radio, televisión).

El marketing para (Monferrer, 2013) es una filosofía, el cual su objetivo principal son sus clientes y son lo más importante para fundamentar las técnicas del marketing y el negocio de los diferentes mercados. Para (Kotler, 2016), el marketing lo refiere como concepto social – administrativos donde los individuos tienen y requieren necesidades y surge así la creación del intercambio de productos (materiales y/o alimentos) con otros, el que mejor ofrecía era el que mejor le iba en aquellos intercambios.

Aun en tiempos de intensa competencia dentro del mismo sector o rama, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones. Estas innovaciones pueden implicar la apertura de nuevos mercados o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Ambas líneas de acción implican la explotación de mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores.

La competencia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros (Armstrong y kotler, 2001)

El proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios es la competencia estratégica (David Fred, 1968), manteniendo así un nivel de competencia y d estrategia óptimo para una sana rivalidad ; y a su vez crear el sistema total de actividades de negocio cuya finalidad es planear y a su vez fijar el precio de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos.

Otro proceso es mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio un relación estratégica (Kotler y Amstrong, 1998). Genera así una alianza el cual ganara más público, más mercado, más dividendos para los socios.

En si esto es un sistema de actividades mercantiles proyectado para planear, establecer precios, promover, y distribuir algo de valor, que satisfaga deseos, tanto de consumidores domésticos como de usuarios industriales.

2. CAPITULO II

2.0 Diagnostico General

El diagnostico general de la organización requiere de varios métodos de análisis y/o herramientas que permitan aclarar y fortalecer la Pastelería en el mercado nacional como los son (Priorización de debilidades, la matriz DOFA, lista de chequeo administrativo, Sicrea-empresa, competitividad sistemática, diagrama de Porter, competidores potenciales, diagrama de Pareto, como- como , espina de pescado), son herramientas necesarias para realizar un diagnóstico empresarial , teniendo presente el enfoque

holístico, por otro lado se toman los aspectos externos e internos de la Pastelería, y esto lleva a determinar la competitividad sistemática de la organización, seguidamente se realizara un diagnóstico administrativo a través de la matriz DOFA.

2.1 La empresa como un sistema

Este sistema permite ver la Pastelería como un todo, ayuda a reflejar como se encuentra la organización desde el enfoque holístico, por ende, busca generar una relación en todos los procesos de la compañía; como está estructurado en entradas, procesos y salidas. Para (Murcia, 2014) las compañías funcionan como un sistema y en ocasiones se toma como base las actividades empresariales para aplicarlo. A continuación, se presenta el enfoque sistemático de la Pastelería Santa Elena

2.1.0 Enfoque holístico, Para la pastelería Santa Elena. Fuente estrategias de fortalecimiento empresarial Prof. Héctor Horacio Murcia. (Murcia, 2014)

Figura 2. Sistema empresarial.

2.2 Aspectos Externos a la Empresa.

Lista de chequeo de PESTEL y cinco fuerzas de Porter que permiten analizar el entorno externo de la compañía, que influyen como parte de proceso de fortalecimiento y mejoramiento empresarial.

Figura 3. Lista de chequeo de los aspectos externos con base en la metodología PESTEL.

ASPECTOS EXTERNOS IDENTIFICADOS	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS EXTERNOS POLITICOS		
• Impuestos	X	
• Incremento de IVA anual	X	
• Reformas tributarias	X	
• Nuevos mandatos	X	
ASPECTOS EXTERNOS ECONOMICOS		
• Incremento del dólar o divisas		X
• T.L.C		X
• Incremento de petróleo	X	
• Materias primas		X
ASPECTOS EXTERNOS SOCIO – CULTURALES		
• Industrias de publicidad	X	
• Gustos y estilos		X
ASPECTOS EXTERNOS TECNOLOGICOS		
• Maquinaria y equipo	X	
• Cómputo y SOFTWARE		X
ASPECTOS EXTERNOS ECOLOGICOS		
• Reciclaje	X	
• Campañas del medio ambiente		X
• Ahorro de suministro de agua	X	
ASPECTOS EXTERNOS LEGALES		
• Cambios de leyes.	X	
• Cambios estatutarios		X
• Demandas en general	X	
TOTALES: 18	11	7

Fuente: basado en Murcia, H. (2016 y 2017)

Figura 4. Lista de chequeo para Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE PORTER	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Poder de negociación de los proveedores.	X	
Proveedores con gran comunicación. Se mantiene buena relación	X	
Rivalidad entre competidores de la industria	X	
Aumento del iba	X	
Fenómenos o catástrofes Naturales	X	
Gran rivalidad por nichos de mercado a nivel nacional.		X
Amenazas de nuevos aspirantes (competidores entrantes)		X
Productos de baja calidad	X	
Amenazas de productos similares o iguales en el mercado	X	
Amenazas de servicios ofrecidos	X	
Aumento de Promociones en productos similares	X	
Poder de negociación de los compradores		X
Ventas empresariales y/o organizacionales		X
Publicidad y marketing de competidores directos	X	
TOTALES 14	10	4

Fuente: Murcia, H. (2016 y 2017).

2.3 Competitividad Sistémica

La competitividad sistémica en las organizaciones se puede llegar a analizar por medio de los niveles analíticos los cuales son el nivel micro, meso macro y meta, todo llevado a un propósito específico, esto se hará para ampliar el análisis y determinar claramente la competencia directa que tiene la pastelería Santa Elena. (Klaus Esser, 2013)

Figura 5. Competitividad Sistémica y sus niveles.

Competitividad sistémica, basados en (Klaus Esser, 2013).

2.3.1 Nivel Micro.

El nivel micro de la competitividad sistémica mide aspectos físicos, administrativos, económicos, ambientales y sociales.

➤ Elementos Físicos

La pastelería Santa Elena en Bogotá, posee varios puntos estratégicos en el norte de la ciudad, la mayoría de puntos se encuentra en esta parte de la ciudad puesto que su nicho de mercado está entre un estrato de clase media- alta; las pastelerías cuentan con equipos, muebles y enseres para la comodidad de los clientes, maquinaria para café y comida, vitrinas acopladas para mantener la comida fresca, dispensadores de bebidas, nevera de productos fríos.

➤ **Aspecto Económico**

La pastelería Santa Elena se ha construido alrededor de 70 años, estableciendo en la memoria de los consumidores confianza y expectativas sobre los productos que ofrece, anualmente generan un plan estratégico para incrementar sus ingresos y expansión de la compañía, mantienen el control de ingresos y egresos en los estados financieros.

Esta dependencia está conformada en su totalidad en la ciudad de Medellín, desde allí manejan toda la compañía a nivel nacional, esta área está conformada por 3 personas, (Sandra Abadía- Gerente financiera, Juan Robledo-Contable, Yeisson Urrego- Tesorero), totalmente profesionales que manejan todas las finanzas de la compañía, este sector de la empresa funciona de muy buena manera de la mano de desarrollo organizacional.

Como toda organización tiene sus falencias; en el área financiera se presentan deudas y esto se explica por las inversiones que se hacen a planta y equipo, proveedores y socios. Pero se ha mantenido y fortalecido por su equipo financiero.

Una de sus grandes virtudes es la nómina al día y los pagos puntuales, de igual forma saben hacer muy buen uso de los bienes y activos de la compañía.

Gracias a esta área la compañía tiene estabilidad por más de 70 años en el mercado, sus presentaciones ante los integrantes de las juntas directivas arrojan que son el área que más cuida de cada uno de sus integrantes.

Sistema de Comercialización:

Mercado

Pastelería Santa Elena se encuentra ubicada en las ciudades de Bogotá y Medellín, la cual tiene como Público Objetivo a personas con nivel socio económico medio – alto y dirigido a todo tipo de público (Jóvenes, adultos y familias).

Oferta

Pastelería Santa Elena ofrece a todo su cliente y/o público objetivo una experiencia única de productos de alta calidad, poniendo como principal objetivo el arte hecho a mano y su especial sabor, el cual lo hace único frente a sus grandes competidores.

Pastelería Santa Elena brinda a sus clientes productos de excelente calidad, con sus 9 líneas de productos como lo son Pastelería dulce, Pastelería sal, Galletas, Dulces, Moros y milhojas, Postres/ tortas, Panificación, Sanduches y Bebidas, para hacer de estos productos únicos en sabor se cuenta con proveedores estratégicos como lo son Alpina, la receta entre otros.

Pastelería Santa Elena – Bogotá, Se encuentra ubicado en la parte norte de la ciudad, con puntos de venta estratégicos para llegar a su público potencial y lograr así su objetivo de ventas esperado, adicional como principal alianza estratégica se encuentra el aeropuerto el dorado, el cual llega a hacer de la marca reconocida a nivel nacional e internacional.

Demanda

Tener los mejores puntos de venta con la comodidad que los caracteriza y contar con Al brindar a cada uno de los clientes un excelente servicio, le permite a la empresa que sea nuevamente requerida para prestar el servicio; de igual manera los clientes que suelen estar satisfechos recomiendan a otras personas que pueden llegar a ser clientes potenciales para la organización y es en ese momento en donde el sistema de publicidad voz a voz empieza a cumplir su objetivo.

➤ **Aspecto Administrativo**

La parte administrativa de la pastelería Santa Elena tiene su parte positiva y negativa; por un lado, la compañía, actualmente está bien dividida por áreas, mantienen un riguroso control de cada una de las secciones de la compañía; por ejemplo, el área de producción; que está bien administrada por un personal capacitado para mantener y mejorar aún más sus metas diarias, mantenido la puntualidad y la calidez de los productos.

Otra de las áreas importantes de la compañía es talento humano, que ha medida del tiempo se ha establecido dando gran valor y aporte a todos los colaboradores, apoyándolos y guiándolos en cada paso que dan a su vida y a la organización. Desde el momento que se estableció esta área, los empleados de la pastelería se sienten

seguros y tranquilos, cuentan con un apoyo en cualquier situación que se presente. Esto fortaleció la pastelería puesto que el personal dejó de renunciar a sus cargos, actualmente la rotación de personal dejó de ser una falencia en gastos administrativos, el personal se mantiene y se siente conforme con su puesto.

Por otro lado, la parte contable administrativa se encuentra soportada en Medellín, por un grupo de tres personas incluida la gerente financiera, que es la responsable de dirigir mantener y controlar los costes de la pastelería, mirando estrategias para un crecimiento tanto en utilidad como en dividiendo para la compañía y sus socios.

En el sector Bogotá la pastelería no se encuentra muy bien en sector mercadeo-administrativo, puesto que no hay una debida gestión del personal, no se utilizan ni se explotan debidamente los recursos; la mala gestión ha llevado a que no sea reconocida la pastelería en diferentes zonas de Bogotá. Otra falencia de la parte mercadeo- administrativo es la falta de gestión con entidades para establecer alianzas y ganar licitaciones, frente a competidores.

No está demás aclarar que son fallas coyunturales, y a largo plazo se puede brindar asesoramiento y estrategias que brinden mayor crecimiento.

Otras de las áreas que abarca la ciudad de Medellín y Bogotá son: Nomina, Bienestar, Capacitación, Selección y seguridad y salud en el trabajo.

➤ Aspecto Social

La pastelería Santa Elena, como bien dice su lema “somos arte hecho a mano”, da a conocer que todos sus productos son hechos en el momento, son frescos para

la degustación de los consumidores. Pastelería Santa Elena identifica las necesidades de las personas y brinda varios empleos para todas aquellas personas con ese amor a la degustación, dando un lugar agradable, confiable y seguro para sus empleados, siempre mantiene al empleador en un ambiente de tranquilidad y alegría para que se pueda desenvolver mejor. En días especiales hace sentir al empleador como en su casa, lo hace sentir parte de una familia.

➤ **Aspecto Ambiental**

En los puntos de Pastelería Santa Elena están estableciendo la separación con canecas que dividen los residuos en basuras orgánicas e inorgánicas. Para la Pastelería es muy importante el medio ambiente; en la parte administrativa o gerencial de la compañía se recicla el papel, documentos, informes, archivos, ya que la mayoría de reportes mensuales se almacenan en discos duros para seguridad de la información, y cuidado con el medio ambiente.

(Planta Bogotá)

(Puntos de venta)

2.3.2 Nivel Meso

La Pastelería Santa Elena es una organización que pertenece al sector privado, sus productos van dirigidos a personas que se encuentren en un nivel socio

económico medio-alto, puesto que sus productos son hechos con la mayor calidez y eso incurre en un costo un poco más elevado, claro está que los clientes se fidelizan con las pastelerías porque saben que están pagando por un producto de calidad, para ocasiones especiales no importa el coste del producto ni el nivel económico.

2.3.3 Nivel Macro

Cuando se analizan los aspectos externos que perjudican la pastelería, entran a relucir las políticas fiscales, por ejemplo, estas políticas afectan los puntos de las pastelerías en los diferentes puntos de la ciudad, puesto que se tienen que pagar mucho más impuesto por las nuevas reformas tributarias, y como organización esto incurre en incrementar el valor de los productos que ofrece la pastelería, por ende, la competencia también tendrá que tomar la misma estrategia para no perder.

2.3.4 Nivel Meta

La pastelería Santa Elena frente a sus competidores maneja un ambiente de competencia leal y de respeto, por parte sus competidores se acogen lo mismo. Por otro lado al hablar de cultura, se le da mucha importancia puesto que está enfocada al cliente, al brindar un excelente servicio, y esto se manifiesta al tener un excelente equipo de trabajo unido y comprometido, el mantener un sentido de pertenencia de los empleados con la pastelería, y claro está siempre manteniendo una comunicación asertiva en cada momento. Como todos los colaboradores de la compañía tienen conocimiento de los procedimientos internos de la pastelería, se destacan por mantener una excelente atención al cliente, acogiénolo y dándole la mejor atención, esto tiene como resultado nuevos clientes fieles.

2.4 Diagnostico administrativo

Se realizará la lista de chequeo, viéndolo a nivel administrativo del mercadeo y Marketing y también se realizará un análisis DOFA, con ellos se determinará los puntos a tener en cuenta tanto positivos como negativos en esta disciplina; analizando

los resultados de estas herramientas, se puede enfocar más la pastelería en mejorar el área que más decadencia tenga dentro de la organización.

2.4.1 Lista de chequeo administrativo

Esta lista de chequeo se realizará con el fin de determinar y detectar la situación de la empresa Pastelería Santa Elena, a nivel administrativo, donde se evaluará y analizarán los aspectos de planeación, organización, dirección, coordinación, control y Evaluación, los cuales ayudan a identificar los puntos específicos de alta falencia en temas administrativos donde se podrá implementar la respectiva corrección y mejoramiento.

Figura 6. Lista de Chequeo para Identificar Situaciones Administrativas.

Situación Administrativa a Identificar	Clasificación	Clasificación2
	Positiva	Negativa
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	x	
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años)	x	
3. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	x	
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		x
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba ,bottom up)	x	
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	x	
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación	x	
8. Capacitación para planeación.	x	
9. Objetivos y metas definidas	x	
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	x	
2. Manuales de funciones	x	
3. Distribución de actividades y tareas	x	
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	x	
5. Otros procedimientos de programación (RETICULAR, PERT,CPM ETC)	x	
6. Reglamentos de trabajo	x	
7. Unidad de mando	x	
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad		x
9. Capacitación o asistencia para organización	x	
DIRECCIÓN		

1. Dirección centralizada		x
2. Dirección participativa		x
3. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		x
4. Evaluación en desarrollo (performance)	x	
5. Evaluación al finalizar (ex post)	x	
6. Mecanismos de seguimiento		x
7. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
8. Realización constante de actividades “imprevistas”		x
9. Capacitación o asistencia para evaluación	x	
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	x	
2. Integración de competencias o campos de acción	x	
3. Trabajo en equipo	x	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	x	
5. Capacitación o asistencia para coordinación	x	
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos		x
2. Registros contables	x	
3. Organización contable en general	x	
4. Control presupuestal	x	
5. Control de calidad	x	
6. Control sistematizado de la empresa	x	
7. Capacitación o asistencia para control	x	
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar el proyecto)	x	
2. Evaluación en desarrollo	x	
3. Evaluación al finalizar	x	
4. Mecanismo de seguimiento		x
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
6. Realización constante de actividades imprevistas	x	
7. Capacitación o asistencia para evaluación	x	

A continuación, se encuentra la valoración de uno de los colaboradores de la pastelería Santa Elena; la persona que colaboro es **Jenny Marcela Ortiz** la cual tiene el cargo de supervisora de puntos de venta propios; ella proporciona su valoración en general de cómo se encuentra la compañía en los diferentes campos administrativos, así tener un ponderado de cómo esta y ve la organización. Para **Jenny Ortiz** hay ciertas inconsistencias en la ejecución de la organización.

Situación Administrativa a Identificar	Clasificación	Clasificación2
	<u>Positiva</u>	<u>Negativa</u>
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	x	
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años)	x	
3. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	x	
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		x
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba ,bottom up)	x	
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	x	
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación		x
8. Capacitación para planeación.		x
9. Objetivos y metas definidas	x	
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	x	
2. Manuales de funciones	x	
3. Distribución de actividades y tareas	x	
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo		x
5. Otros procedimientos de programación (RETICULAR, PERT,CPM ETC)	x	
6. Reglamentos de trabajo	x	
7. Unidad de mando		x
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad		x
9. Capacitación o asistencia para organización		x
DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada		x
2. Dirección participativa		x
3. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		x
4. Evaluación en desarrollo (performance)		x
5. Evaluación al finalizar (ex post)		x
6. Mecanismos de seguimiento		x
7. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
8. Realización constante de actividades “imprevistas”		x
9. Capacitación o asistencia para evaluación		x
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	x	
2. Integración de competencias o campos de acción	x	
3. Trabajo en equipo	x	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	x	
5. Capacitación o asistencia para coordinación	x	
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	x	
2. Registros contables	x	

3. Organización contable en general	x	
4. Control presupuestal	x	
5. Control de calidad		x
6. Control sistematizado de la empresa	x	
7. Capacitación o asistencia para control	x	
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar el proyecto)	x	
2. Evaluación en desarrollo	x	
3. Evaluación al finalizar	x	
4. Mecanismo de seguimiento	x	
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
6. Realización constante de actividades imprevistas		x
7. Capacitación o asistencia para evaluación	x	

Otro de los colaboradores que brindó su apoyo y su opinión respecto a los procesos de la compañía fue **Johana Gonzales** encargada de supervisar puntos de venta propios de la pastelería; el cual explica que a la compañía le falta más proceso y control administrativo, también indica que falta impulso en mercadeo de cada uno de los productos para darlos a conocer, planteando que se pueden hacer promociones como las competencias y días especiales como los Happy time ó Happy Hour, por consiguiente sugiere que se debe presentar proyectos nuevos e innovadores para atraer más clientes internos y externos.

Situación Administrativa a Identificar	Clasificación	Clasificación2
	Positiva	Negativa
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	x	
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años)		x
3. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	x	
4. Planes a corto plazo (menos de un año)	x	
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba ,bottom up)	x	
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	x	
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación	x	
8. Capacitación para planeación.	x	
9. Objetivos y metas definidas	x	
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	x	
2. Manuales de funciones	x	
3. Distribución de actividades y tareas	x	

4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	x	
5. Otros procedimientos de programación (RETICULAR, PERT, CPM ETC)	x	
6. Reglamentos de trabajo	x	
7. Unidad de mando	x	
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	x	
9. Capacitación o asistencia para organización	x	
DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada	x	
2. Dirección participativa	x	
3. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		x
4. Evaluación en desarrollo (performance)	x	
5. Evaluación al finalizar (ex post)	x	
6. Mecanismos de seguimiento	x	
7. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
8. Realización constante de actividades "imprevistas"	x	
9. Capacitación o asistencia para evaluación	x	
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	x	
2. Integración de competencias o campos de acción	x	
3. Trabajo en equipo	x	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	x	
5. Capacitación o asistencia para coordinación	x	
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	x	
2. Registros contables	x	
3. Organización contable en general	x	
4. Control presupuestal	x	
5. Control de calidad	x	
6. Control sistematizado de la empresa	x	
7. Capacitación o asistencia para control	x	
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar el proyecto)	x	
2. Evaluación en desarrollo	x	
3. Evaluación al finalizar	x	
4. Mecanismo de seguimiento	x	
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	x	
6. Realización constante de actividades imprevistas	x	
7. Capacitación o asistencia para evaluación	x	

Otro de los empleados de la pastelería Santa Elena que ayudó con la lista de chequeo administrativo corresponde al cargo auxiliar administrativo **Jessica Gómez**, quien tiene una postura clara al comentar que la pastelería cuenta con un gran potencial, solo falta innovar y realizar estudios de mercado más profundos para poder atraer

más clientes, hay que tener más compromiso con el marketing ya que es una herramienta para el logro máximo de la compañía.

2.5 Matriz DOFA aplicado a Pastelería Santa Elena

Esta herramienta ayuda a visualizar la pastelería Santa Elena como un todo, partiendo desde la parte interna para determinar cómo está estructurada tanto en las fortalezas como en las debilidades, proyectando un análisis de las posibles oportunidades y amenazas que puede llegar a generar, visualizando claramente el enfoque holístico que se desea ver.

Figura 7. Matriz DOFA - Pastelería Santa Elena

<p style="text-align: center;"><u>DOFA</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Pastelería</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Santa Elena.</i></p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección y capacitación de personal. 2. Planes de Bienestar hacia los empleados. 3. Trabajo en equipo 4. Apoyo y acompañamiento en los procesos. 5. Motivación de personal 6. Excelentes productos. 7. Buena ubicación e instalaciones de los puntos de venta. 8. Posee todas las normas de salubridad e higiene, para la realización de los productos. 9. El área de logística cuanta con un personal capacitado por ello no se han presentado inconvenientes. 10. Cuenta con un equipo financiero capacitado. 11. Genera campañas de reciclaje. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se elaboran los productos en la ciudad Bogotá. 2. Se genera un costo adicional al enviar los productos congelados. 3. El área de sistemas se ve afectado por la falta de sincronización de computadoras. 4. No cuentan con carros contra-marcados para el transporte dentro de la ciudad de Bogotá, esto no genera reconocimiento 5. La gerencia no aprueba nuevas estrategias por motivos de presupuestos 6. Inexistencia de estrategias de marketing (Impulso, Promociones y Mercadeo) 7. Pocas alianzas de mercadeo con universidades y/o empresas. 8. No cuentan con domicilios propios y directos. 9. Falta de vallas publicitarias y volantes (Poca Inversión Publicitaria) 10. Devoluciones de Productos

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vinculación y/o Alianzas específicas con el sector de hotelería y turismo. 2. Creación de nuevas Alianzas Estratégicas con entidades educativas. 3. Demanda del producto en centros comerciales. 4. Ser los mejores en el mercado, por su sabor y calidad. 5. Oportunidad de nuevos y grandes clientes potenciales y estratégicos. 6. Ser de las mejores pastelerías a nivel nacional, dándose a conocer mediante: volantes, vallas publicitarias, cortos publicitarios en radio y TV. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas alianzas estrategias con clientes y/o universidades o Colegios para darse a conocer a nuevo público joven, y a su vez crear estrategias de Marketing en ventas de promociones (2x1, días de promociones entre otros ...) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tener e incursionar promociones y ofertas en cada uno de los puntos de venta y almacenes de cadena, de igual forma Crear nuevas alianzas estrategias de marketing con nuevos clientes jóvenes, las cuales son con universidades y/o Colegios y a su vez con empresas, donde se les ofrezca productos especiales para sus trabajadores como tortas de cumpleaños, refrigerio, desayunos entre otros...
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias 2. Precios y promociones de las competencias 3. Desempleo 4. La crisis económica del país 5. El alza de la materia prima 6. Rotación de personal. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir fomentando el excelente personal profesional y capacitado con ayuda del trabajo en Equipo, para mejorar y mantener la motivación y aumentar las ventas. 2. Continuar con productos de excelentes calidad a precios factibles e incursionar con las promociones y ofertas de marketing. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar grandes alianzas con nuevos clientes potenciales para aumentar las ventas y el reconocimiento 2. Generar el estudio de mercado con las competencias directas para dar al cliente promociones y ofertas. 3. Intensificar el área de marketing por medio de degustaciones y publicidad para darse a conocer en el mercado y que la economía del país

		no afecte de manera directa a la empresa Pastelería Santa Elena.
--	--	--

Fuente: Los autores, basado en Murcia (2014).
Información: Pastelería Santa Elena

2.6 Aspectos externos y/o internos

El método “Sicreaempresa” es una metodología diseñada para ver jerárquicamente la organización, es una forma sistémica que brinda información clara de la posición de la compañía. Por consiguiente, se toma como base las listas de chequeo y la información mencionada anteriormente, para con ello poder generar el diagnóstico.

2.6.1 Sicreaempresa aplicado a Pastelería Santa Elena

Figura 8. Sicreaempresa - Pastelería Santa Elena

ELEMENTO A ESTUDIAR	SITUACION ACTUAL	POSITIVO NEGATIVO	¿QUIEN DEBE ACTUAR?	ACCION DE SOLUCION
Antecedentes	La cultura que maneja la compañía brinda el mejor servicio al público.	P	EMPRESA	
ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS				
INTERNACIONALES	Hay preocupación por el leve aumento de la inflación en la moneda (impuestos), esto hace que los productos de la pastelería aumenten.	N	GOBIERNO EMPRESA	La pastelería en el futuro desea incurrir en mercados Internacionales. Por ende se hacen estimaciones históricas de la moneda, para prever.

	Precio del petróleo continuo aumentando, por tanto, al tener una relación inversa con el precio del dólar, pues este tiende a aumentar su valor en el mercado.	N	GOBIERNO	Mantener una reserva de dólares por si llegase a afectar la compañía y poder controlar el precio.
SISTEMAS DE COMERCIALIZACION				
TIPO DE SERVICIO QUE OFRECE	Pastelería Santa Elena brinda una nueva experiencia a todos los clientes en sabor y calidez, todos sus postres, y pastelería en general, junto con sus bebidas, son hechos con los mejores productos del mercado.	P	EMPRESA	Mantener su estatus en servicio, calidez, presentación, sabor; para aumentar el número de clientes.
Calidad del servicio	La calidad que brinda la compañía es la mejor.	P	EMPRESA	Continuar prestando el mejor servicio, Generar publicidad en todos los puntos de la ciudad, como ofertas, 2 por uno entre otros.
OFERTA TOTAL	Muy pocas pastelerías brindan el sabor único que da Santa Elena, pero pocas personas conocen de ella.	N	EMPRESA	Dar a conocer por medio de diferentes medios, publicidad y mercadeo la compañía.

	La pastelería Santa Elena cuenta con puntos muy bien ubicados para abarcar la demanda.	P	EMPRESA	Ser más reconocida por su público.
DEMANDA	Por su calidez y especialmente por el sabor en los productos, ha tenido más preferencia a lo hora de comprar un pastel o una torta.	P	EMPRESA	Captar más clientes por medio de promociones o degustaciones semanales para incentivar la preferencia del consumidor.
SEGMENTACION	La compañía se caracteriza por su producción hecha a mano como lo dice su eslogan. Es una característica que da gusto al consumidor a la hora de probar los productos, por ende se brinda el servicio a clase social media y alta.	P	EMPRESA	Realizar un análisis más detallado sobre la segmentación del mercado, puesto que si se llega a ampliar la población objetivo se generaría más reconocimiento y utilidad en todas las ciudades.
PRECIOS	El precio depende del producto que desee el cliente, siempre justo viendo la calidez y sabor.	P	EMPRESA	Mejorar constantemente para ofrecer el mejor precio y servicio al público en objetivo.
COMPETENCIA	En el sector de las Pastelerías, hay bastante competencia, como lo son Deli, Toledo, Tostao, entre otros.	N	EMPRESA	Para llegar a tener éxito como las empresas competidoras se debe tener en cuenta los productos, los precios y una excelente servicio al cliente, esto se logra por medio del área de marketing y mercadeo.

ASPECTOS INTERNOS				
FISICOS	Cada punto de venta cuenta, con sus respectivos muebles para el público, máquinas de café, stand o vitrinas y dispensadores de bebidas.	P	EMPRESA	Siempre se mantiene lo necesario para la comodidad del cliente.
	Se tiene un control contable en estados financieros	P	EMPRESA	Se realizan reuniones mensuales para ver los estados actuales.
ECONOMICOS	Flujo de caja positivo	P	EMPRESA	Seguir teniendo un buen manejo de caja.
	Siempre pensando en la estabilidad de los colaboradores, se realizan animaciones y se dan regalos para los hijos de los empleados, bonificaciones entre otros.	P	EMPRESA	Mantener la cultura organizacional como una familia.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS				
PLANEACION	Los recursos se utilizan racionalmente.	P	EMPRESA	Darle mayor importancia a los recursos de la empresa.
	Se tiene una proyección futura para lograr la mejora continua.	P	EMPRESA	Poner en marcha las proyecciones para el mejoramiento de la empresa.

	Se cuenta con herramientas para evaluar alternativas y ser efectivos en la toma de decisiones.	P	EMPRESA	Utilizar herramientas administrativas para la toma de decisiones acertadas.
ORGANIZACION	Cuentan con una estructura horizontal la cual optimiza el trabajo en equipo.	P	EMPRESA	Capacitar al personal sobre que es una estructura horizontal.
	Hay mapas de procesos y manejo.	P	EMPRESA	Compartirlo con todo el personal.
	Se cumple a cabalidad las tareas establecidas en un periodo específico.	P	EMPRESA	Establecer tiempos para cada tarea asignada.
DIRECCION	Se tienen claro los objetivos empresariales.	P	EMPRESA	Informar al personal los objetivos que busca la organización.
CONTROL	Se identifica la importancia de la planeación en este proceso.	P	EMPRESA	Crear estrategias para cumplir los objetivos.
	No se identifica como establecer medidas correctivas sin la consulta de otros.	N	EMPRESA	Cuando se comete un error siempre se debe informar al jefe encargado.
	Siempre hay un control con lo planeado para que la puesta en marcha sea exitosa.	P	EMPRESA	Establecer la relación entre los principios administrativos.

COORDINACION	Se establece una buena comunicación en el equipo de trabajo	P	EMPRESA	Tener presente que la armonía es un pilar fundamental para la buena ejecución de las tareas
EVALUACION	No se diferencia el desempeño contextual del desempeño de tareas.	N	EMPRESA	Darle relevancia al proceso de evaluación de desempeño.

Fuente: Los autores, basado en (Murcia, 2014)

Analizar los aspectos internos y externos de la compañía es una parte fundamental para el diagnóstico estratégico, algo importante ya que influye en la organización, por ende se desarrolla la herramienta “Sicreaempresa” tomada del análisis del profesor Héctor Murcia (2014), puesto que visualiza las dimensiones del DOFA, una herramienta que proyecta la situación actual de la compañía calificando aspectos positivos y/o negativos, brindando una acción de solución y proyectando la priorización de los elementos. Es claro que esta herramienta evidencia la totalidad de factores para analizar los aspectos internos y externos de la Pastelería Santa Elena.

CAPÍTULO III

3.0 Estrategias de Marketing

En esta parte del trabajo todo estará dirigido a exponer las teorías de dos principales autores del Marketing Philip Kotler y Michael Porter; puesto que son pilares importantes al momento de hablar de marketing.

El autor Philip Kotler está caracterizado por sus grandes aportes a la disciplina, está posicionado como el padre del marketing; es por eso que se toma este autor como punto de partida del tema investigativo; sus estrategias aportan y ayudan a entender

el proceso de marketing dentro de una organización relacionando factores que hay que tener en cuenta en el entorno de los negocios, por ende, se lograra alcanzar un crecimiento mayor en la compañía.

Por otro lado, el autor Michael Porter se caracteriza por la importancia de sus temas investigativos como lo es la “ventaja competitiva para los empresarios “es una parte fundamental para resaltar.

Al momento de aplicar las cinco fuerzas que menciona el autor en una organización, esta ventaja ayudara a conocer el entorno competitivo con el que cuenta la compañía

3.0.1 Estrategias de Crecimiento

Se quiere lograr el crecimiento de la empresa Pastelería Santa Elena a través de uno de los objetivos planteados el cual es el crecimiento en la parte de mercadeo, incluyendo otra directriz y, junto con 2 supervisoras más, que apoyen la operación en puntos de venta y por consiguiente 1 vendedora institucional que apoyen el crecimiento del área de marketing, el cual se basa en la participación en el mercado con los productos y servicios que se están ofreciendo, es por tanto que la estrategia a implementar es de crecimiento por diversificación, el cual consiste en aprovechar las oportunidades de otros mercados (Monferrer, 2013). La pastelería quiere incrementar el número de clientes y para llegar a esto tendrá que mejorar su participación en el mercado nacional, tomando medidas diferentes a la popular “voz a voz”, por tanto, la idea principal, y lo que se propone, es incrementar alianzas estratégicas a un 20% frente al actual, con organizaciones y/o universidades para el crecimiento de la compañía.

La pastelería puede participar en las licitaciones que se programan año a año con universidades y compañías; la persona encargada de ganar estos contratos debe ser una persona capacitada para participar y competir con empresas rivales, las habilidades y estrategias de esta persona deben ser únicas antes las demás. La

pastelería Santa Elena cuenta con todo el potencial para ganar estos tipos de contratos con las organizaciones nacionales.

La pastelería Santa Elena no genera promociones, ni publicidad, por mantener un estatus y estilo único ante las demás; pero al cambiar la cultura interna que está impuesta se puede llegar a incrementar las utilidades en más de un 20 % mensual, la producción aumentaría considerablemente de igual manera las ventas en la ciudad.

3.1 COMPETENCIAS

Para la empresa Pastelería Santa Elena se encuentran 4 competidores fuertes en el mercado, los cuales son Pastelería DELI, Pastelería Toledo, Tosta'o y Nicolukas, estos competidores ofrecen al mercado productos similares, a precios casi iguales o menores a los de la empresa Pastelería Santa Elena, con ventajas y alianzas que hacen que sean más reconocidos en el público colombiano.

También se reconoce que dichas competencias mencionadas anteriormente manejan un porcentaje alto en la publicidad y en cada producto brindado al público, de impulso de marketing y mercadeo de cada establecimiento, junto con ellos en la innovación de nuevos productos, y en alianzas estratégicas, como lo son con colegio y/o universidades y empresas, entre otros; al tener estas alianzas han llegado a implementar descuentos, bonos y cupones, generando así mayor popularidad y captación de público, llegado a ser reconocidos por marca

Figura 9. Competidores directos de Pastelería Santa Elena.

	Nombre de la Empresa	Servicio y productos que ofrecen	Diferencias De ventaja	Alianzas	Ubicación
<p>Deli Repostería</p> <p>https://www.deli.com.co/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tortas • Repostería Brownies y galletas • panes • Granizados • Café • 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Días de descuento • Celebración de fechas especiales • Combos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de universidades y empresas. • En los grandes y reconocidos centros comerciales y almacenes de cadena.
<p>TOLEDO Pastelería.</p> <p>http://www.toledopasteleria.com/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponqué y Tortas • Pastelería • Postres • Galletas y merenguitos • Productos de sal • Café-masato, kumis 	<ul style="list-style-type: none"> • Domicilios a todo destino • Combos • Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • En todos los barrios y localidades • En los grandes y reconocidos centros comerciales y almacenes de cadena.

<p>TOSTAO</p> <p>http://tostao.cafeypan.com/productos/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Café • Aromáticas • Cappuccino • Chocolate • Pastelería • Lácteos • Quesos • Sándwiches • Ensaladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios más Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con Justo y bueno • Alianzas con Almacenes de cadena 	<ul style="list-style-type: none"> • En todos los barrios y localidades • Dentro de los almacenes Justo & Bueno.
<p>NICOLUKAS</p> <p>https://nicolukas.com/index.php/poques.html</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Café • Cafés con Licores • Pastelería • Repostería • Tortas 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Días de promociones • Días de descuento • Bonos de descuento • Acumulación de puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones con empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • En los grandes y reconocidos centros comerciales.
<p>PASTELERÍA SANTA ELENA</p> <p>http://www.santaelena.com.co/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moros y Mil hojas • Chocolatería • Galletería • Pastelería de Sal • Pastelería de Dulce 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con ningún tipo de promociones o días de descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas institucionales (tortas de cumpleaños para trabajadores del banco del occidente, capacitaciones o reuniones de otras empresas) • Alianza con Opain del aeropuerto • Descuento a trabajadores y/o operarios del aeropuerto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta sectorizado hacia el norte de la ciudad. • En centros comerciales de estratos altos. • En avenidas principales y cerca de universidades.

CAPÍTULO IV

4.0 Priorización de debilidades.

Para desarrollar la priorización de debilidades se generaron encuestas a 10 personas de la organización, a cada colaborador se le da una cantidad de 2 votos, es decir son 10 debilidades; a cada participante se le otorgó el voto de la siguiente manera:

Figura 10. Priorización de Debilidades.

Debilidades	Votos	Total	%	Priorización
No realizar los productos en Bogotá	I	1	5%	8
Se genera un costo adicional al enviar los productos congelados	I	1	5%	7
El área de sistemas se ve afectado por la falta de sincronización de computadoras.		0	0	9
No cuentan con carros contra-marcados para el transporte dentro de la ciudad de Bogotá, esto no genera reconocimiento	II	2	10%	4
La gerencia no aprueba nuevas estrategias por motivos de presupuestos	III	4	20%	2
Inexistencia de estrategias de marketing (Impulso , Promociones y Mercadeo)	IIII	5	25%	1
Pocas alianzas de mercadeo con universidades y/o empresas.	III	3	15%	3
No cuentan con domicilios propios y directos.		0	0	10
Falta de vallas publicitarias y volantes (Poca Inversión Publicitaria)	II	2	10%	5
Devoluciones de Productos	II	2	10%	6
TOTAL	20	20	100%	

Fuente: Los autores, basado en Murcia (2014).

4.1 Herramientas de calidad total.

Las herramientas de calidad total brindan grandes diagnósticos para poder tener claro y /o evidenciar los puntos a mejorar de la compañía y así fortalecerlos aún más, estas herramientas son: el diagrama de Pareto, diagrama causa efecto, diagrama como – como.

4.1.1 Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto da a conocer el orden de prioridades que se le debe asignar a cada una de las debilidades anterior mente mencionadas, se desarrolla por medio del siguiente cuadro, y con los totales podremos realizar el diagrama de barras para ver el comportamiento.

Figura 11. Priorización puntos de mejoramiento

PRIORIZAR LOS PUNTOS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO		
DEBILIDADES	%	ACUMULADO
Inexistencia de estrategias de marketing (Impulso , Promociones y Mercadeo)	25%	25%
La gerencia no aprueba nuevas estrategias por motivos de presupuestos.	20%	45%
Pocas alianzas de mercadeo con universidades y/o empresas.	15%	60%
No cuentan con carros contra-marcados para el transporte dentro de la ciudad de Bogotá, esto no genera reconocimiento	10%	70%
Falta de vallas publicitarias y volantes (Poca Inversión Publicitaria)	10%	80%
Devoluciones de Productos	10%	90%
Se genera un costo adicional al enviar los productos congelados	5%	95%
No realizar los productos en Bogotá	5%	100%
El área de sistemas se ve afectado por la falta de sincronización de computadoras.	0%	100%
No cuentan con domicilios propios y directos.	0%	100%

Fuente: Los autores, basado de Murcia (2014)

Figura 12. Diagrama de Pareto.

Fuente: Los autores, basado en Murcia (2014)

4.1.2 Espina de pescado o causa efecto

Esta herramienta permite redondear las posibles causas de cada debilidad para identificarlas en forma más detallada, brinda un análisis mucho más denso de las falencias con que cuenta la Pastelería Santa Elena y así poder sustentar las posibles soluciones a cada debilidad.

Figura 13. Diagrama causa – efecto, porque – porque o de espina de pescado

4.1.3 Diagrama Como- Como

Figura 14. Diagrama Como – Como.

Fuente: Los autores, basado en Murcia (2014).

CAPÍTULO V

5.0 Conclusiones

Con el propósito de apoyar el mejoramiento de la Pastelería Santa Elena, se plantea un plan de fortalecimiento organizacional que está dirigido al desarrollo de las estrategias para el mayor posicionamiento del mercado nacional, se realizan y se desarrollan varias herramientas que faciliten la correctivas a los problemas coyunturales de la compañía para optimizar la situación en el mercado y en la organización.

En la actualidad, la compañía se encuentra bien posicionada en el mercado de las pastelerías por su sabor y calidad, junto con ello se evidencia que el personal de las

áreas de producción, ventas y logística se encuentra capacitado para desempeñar sus labores asignadas dentro de la pastelería, por otro lado, se evidencia que el área comercial y administrativa está opacando la compañía por la falta de capacitación para desempeñar cada una de sus funciones designadas.

Por esta falla administrativa, se han llegado a cerrar puntos de venta, bajando de manera notoria las ventas, con ello están perdiendo clientes potenciales, donde los competidores directos están generando mayor atracción en los clientes por medio de sus campañas y publicidad.

En el diagnostico general se pudo observar claramente la situación actual de la pastelería, la cual se puede visualizar y analizar como un todo, como un sistema ya que cuenta con entradas, procesos, salidas y retroalimentación. Por ende, es de total importancia para la pastelería Santa Elena que tenga muy en cuenta el enfoque holístico al momento de controlar la parte interna de la compañía.

Por otro lado, al analizar los factores internos y externos que sobresalen durante el desarrollo del “Sicrea-empresa”, inicialmente es el incremento del peso en los mercados europeos y/o americanos, al expandir la compañía en estos nuevos mercados hay que tener presente la devaluación, por ende, se necesita estar al tanto de cómo están reaccionando los demás mercados extranjeros para no afectar los precios de los productos al momento de generar la expansión.

Otro punto a explorar en el “Sicrea-empresa” es el leve incremento de impuestos y reformas que se presentan en el país año tras año, afectando el precio de nuestros productos. Para contrarrestar se recomienda empezar a desarrollar las estrategias de marketing anterior mente nombradas.

Al analizar los factores a mejorar de la compañía, podemos partir por la parte interna y allí poder ver que hay una falencia en la estructura de la organización, por parte del área administrativa que dirige los puntos y venta, por lo que no está dando el posicionamiento que debería tener. Se proponen estrategias para dar un cambio y así mejorar, como lo es la selección de un personal capacitado y apto para el área al cual se llegara a contratar, que pueda contribuir eficientemente al mayor logro de la Pastelería. Puesto que la compañía cuanta con los recursos físicos, tecnológicos, económicos entre otros.

Por otro lado, mirando el enfoque del diagnóstico administrativo es algo sobresaliente que la Pastelería no tiene planes ni medidas de acción con los productos que no se venden diariamente, y las pérdidas que obtienen son millonarias. Ante esta situación se planteó una serie de recomendaciones y medidas de acción para aportar en gran medida a la compañía, con fines de mejora y crecimiento; como lo es el “2x1” en fechas especiales, mitad de precio, combos, degustaciones a partir de las 5 de la tarde “dependiendo de los productos que no se venden “entre otros.

Por ende, para el fortalecimiento de la compañía, podrán tener en cuenta otros puntos de mejoramiento como lo son: la poca participación en universidades y/o compañías, la falta de licitaciones con las compañías nacionales. El equipo administrativo-comercial con el que se cuenta para el desarrollo de estrategias, no es el más capacitado o apto para el cargo.

Para ello se requiere que cada cargo tenga estructurado un manual de funciones, para generar al personal contratado confianza y seguridad al momento de desenvolverse en su área, aumentando las capacidades del colaborador y por ende su potencial para sus labores dentro de la compañía, esto a su vez generara un buen ambiente laboral.

Lo mencionado anteriormente, se puede mejorar y a su vez superar, implementando las estrategias y planes de desarrollo en marketing adecuadas. Como en Primer Lugar, la compañía debe utilizar las estrategias planteadas de crecimiento con el fin de llegar a propagandas, cortos de radio, puntos en universidades; donde sus productos se puedan dar a conocer, de esta manera se llegará a un número mayor de clientes, logrando un mercado nacional.

En cuanto a las estrategias dadas por Kotler, la pastelería puede lograr bajar sus costos y aumentar la utilidad, como lo es estableciendo en la planta de Bogotá, la producción total de los productos. Por otro lado, aprovechar al máximo la publicidad y el mercadeo, para aumentar la inversión y lograr un crecimiento para obtener como resultado la expansión de puntos de venta tanto nacionales como internacionales.

Para lograr captar muchos más clientes en el mercado es importante mantener e incrementar la experiencia de calidad que posee Santa Elena, por tanto, la compañía deberá utilizar ventajas competitivas, también puede reinventarse con un nuevo modelo de negocio como lo es llevar los productos a cualquier punto por medio de domicilios.

Además, para generar el posicionamiento de la empresa se establecen las estrategias de marketing de Porter mediante el modelo de las cinco fuerzas, el cual dice que para los nuevos competidores hay barreras como lo es el reconocimiento, la lealtad de los clientes, entre otros; ya en cuanto a rivalidad competitiva por mercado y el mayor logro del posicionamiento hay que hacer uso de las ventajas competitivas mencionadas en el cuerpo de este trabajo.

Se mantiene la plena seguridad que la Pastelería Santa Elena mejorará su participación en el mercado nacional, puesto que posee un potencial único en el mercado por su calidez, calidad y sabor, que les permitirá crecer de forma exponencial, manteniendo sus puntos de ventas ubicados en sectores estratégicos de las ciudades.

Por esta y muchas más razones la pastelería cuenta con recursos físicos y humanos que le permitirá llegar a ser uno de los principales líderes en el mercado de pastelerías, por sus productos de excelente sabor, calidad y lo más importante que es un arte hecho a mano, dando a los clientes una experiencia única, por sus increíbles instalaciones que hacen que se sientan como en casa, de la mano de la excelente atención que brindan las Colaboradoras de la pastelería ofreciendo siempre los productos con amor y así haciendo mayor venta y aumentando la fidelización de los clientes hacia la Pastelería Santa Elena.

5.1 Recomendaciones y propuestas

Al analizar la competitividad sistémica de la organización, se evidencia que el aspecto físico que es una de las grandes fortalezas que posee Santa Elena, cuenta con los equipos, maquinarias y cómputos necesarios y requeridos para presentar el mejor servicio a sus clientes; se proyecta que la empresa siga actualizando y manejando

todos los aspectos físicos que posee para fortalecerse cada día más respecto sus competidores y siendo así los primero en calidad y tecnología.

Otro aspecto a fortalecer dentro de la compañía es el económico puesto que ha mantenido durante su creación y trayectoria un gran desempeño en ventas y ganancias, pero al analizar el diagnostico la compañía se encuentra con una deuda financiera el cual está justificada por inversiones a planta y equipo “ aspectos físicos “de igual forma por proveedores y socios; se recomienda al área financiera tomas medida de acción para la recuperación de cartera y así no generar déficit en los estados financieros; al llevar acabo la recuperación de cartera, se podrá generar la apertura de nuevos puntos de venta estratégicos en la ciudad, para generar mayor rentabilidad y bajar de manera notoria la deuda de la compañía; Puesto que una parte de la deuda de la compañía fue por la inversión que realizaron en la actualización y cambio de maquinaria y equipo.

Basado en el estudio hecho anteriormente, otro aspecto a tener en cuenta en el administrativo, por consiguiente es el que se proyecta el análisis de las debilidades, el cual da a conocer la situación actual de la pastelería. Por ende, se presenta la propuesta de mejora para fortalecer cada falencia identificada.

- ***La gerencia no aprueba nuevas estrategias por motivos de presupuestos:*** La pastelería Santa Elena no cuenta con incentivos para el público; no cuenta con planes ni con fechas especiales para realizar promociones y darse a conocer.

Propuesta de mejora: La pastelería debería abrir espacios llamativos para la captación de público, en fechas como el día de la madre, día del niño, San-Valentín entre otros. Diariamente la pastelería pierde muchos productos puesto que en ocasiones no se cumple con la meta, esos días en particular los puntos deberán optar por promociones (2 x1) precios más económicos, entre otros, de esta manera no seguirán perdiendo dividendos, ni los productos se desperdiciarán.

- ***No realizar los productos en Bogotá:*** La pastelería Santa Elena prefiere traer desde Medellín los productos, puesto que en la ciudad de Bogotá no cuenta con los permisos, ni con un personal administrativo para solicitar ante el invima.

Propuesta de mejora: Se debe evaluar la posibilidad de incurrir en nuevas estrategias, presentar propuestas para ello; generar informe P y G y balance si es necesario para evaluar ganancia perdida si se toma esta medida.

➤ **Se genera un costo adicional al enviar los productos congelados:** la pastelería Santa Elena distribuye a Bogotá y demás ciudades todo lo procesado. La comida congelada tiene como punto principal Medellín, que es la casa matriz de la producción no se adopta planta directa en Bogotá por falta de gestión administrativo y permisos de Invima.

Propuesta de mejora: Proponer a la junta directiva de la pastelería Santa Elena una planta independiente en Bogotá, puesto que la planta que se encuentra en la ciudad podría abarcar los productos procesados que se traen de Medellín.

➤ **El área de sistemas se ve afectado por la falta de sincronización de computadoras.:** La pastelería o cuenta con un personal capacitado para hacer una sincronización a nivel nacional.

Propuesta de mejora: la pastelería cuenta con los recursos para adquirir una persona capacitada la cual se encargue de desarrollar un aplicativo o software para la compañía y así poder tener el control de entradas de los puntos

➤ **No cuentan con carros contra-marcados para el transporte dentro de la ciudad de Bogotá, esto no genera reconocimiento:** La Pastelería como no cuenta con vehículos propios y la entidad que trasporta los alimentos es una compañía tercera, no se maneja este tipo de publicidad.

Propuesta de mejora: Invertir en trasporte para la compañía, vehículos propios el cual haga reconocimiento a la pastelería, carros domicilio en la ciudad con contra marcados en cada uno de ellos.

➤ **Inexistencia de estrategias de marketing (Impulso, Promociones y Mercadeo):**

Santa Elena no cuenta ni invierte en estrategias de marketing, se ha mantenido por el sabor y la calidez de sus productos, pero esto no es suficiente, puesto que hay competidores que están abarcando todo el nicho de mercado con estrategias e incentivos para todo el público y Santa Elena está perdiendo dividendos.

Propuesta de mejora: Santa Elena deberá invertir en un plan estratégico sobre marketing y publicidad para comenzar a establecerse entre uno de los primeros del mercado. Como organización cuenta con todos las posibilidades y fortalezas para hacerlo.

➤ **Pocas alianzas de mercadeo con universidades y/o empresas:** Actualmente la pastelería no cuenta con alianzas en puntos estratégicos como lo son las universidades o empresas, se mantiene en franquicias y puntos en zonas norte.

Propuesta de mejora: Deberá incurrir en nuevos tratos comerciales que beneficie la compañía y por ende la haga más reconocida, estas alianzas generaran un vos a vos mucho más eficiente y fuerte en el mercado.

➤ **No cuentan con domicilios directos:** La compañía no cuenta con un sistema propio de domicilios, no cuenta con líneas para llegar al cliente por otro medio.

Propuesta de mejora: Desarrollar un sitio web o App para un mantener un acercamiento con el cliente mucho más propio, que el cliente sienta que puede estar con Santa Elena donde se encuentre y así poder solicitar cualquier producto.

➤ **Falta de vallas publicitarias y volantes (Poca Inversión Publicitaria):** La pastelería no invierte en publicidad, prefiere la voz a voz, o mantener la fidelidad de los clientes con sus productos.

Propuesta de mejora: La compañía actualmente no se encuentra en el ranking de las 5 pastelerías más rentables del mercado nacional, puesto que la organización no se ha hecho conocer de su público. Lo indispensable es presentar propuestas de publicidad, promociones, degustaciones, propagandas, entre otros.

➤ **Devoluciones de Productos:** como en los puntos de Bogotá diariamente no se vende lo esperado, los puntos devuelven ciertos productos a la planta, esto genera pérdidas económicas para la organización.

Propuesta de mejora: la finalidad de los puntos es vender diariamente todo, pero es imposible; como medida se debería optar estrategias de impulso para el punto. Al

cumplirse las 2 o 3 de la tarde y no se ha logrado lo esperado, impulsar con promociones, degustaciones, atraer al público lo más pronto posible, la gente saldrá de sus labores a las 5 pm eso deberá ser una estrategia para atraer.

Antes de presentar recomendaciones o consejos para la compañía, es primordial recalcar y reconocer el duro esfuerzo que brinda el equipo de la pastelería Santa Elena para alcanzar las metas propuestas que se imponen por año, todos los colaboradores asumen con actitud y compromiso el rol que tienen dentro de la organización, es claro que hay fallas coyunturales que a largo plazo se pueden fortalecer y optimizar, por tanto mediante este trabajo se puede implementar herramientas que puede adoptar la pastelería para lograr fortalecer y crecer en el mercado. Una de las herramientas que brinda este trabajo para el fortalecimiento de Santa Elena son:

- 1) Mejorar la situación administrativa de la empresa; trabajar en un nuevo diagnostico o “feedback,” para mejoramiento del personal y mirar si sus capacidades van acordes con el área en que se encuentran administrando o desempeñando.
- 2) Participar en las licitaciones de colegios, universidades, parques temáticos, y aprovechar para captar con el sabor mucho más mercado.
- 3) Controlar y organizar los procesos administrativos que se llevan dentro de la pastelería, con el fin de mirar el funcionamiento que se está ejecutando, mirando las situaciones que allí se presenta y verificar que se estén tomando y haciendo las mejores tomas de decisiones.
- 4) Mantener, fortalecer e innovar a un más la experiencia del cliente al momento de comprar algún producto en la pastelería, siempre enfocada al mejor servicio para lograr un éxito mayor.
- 5) Reinventar el modelo de negocio, analizando factores e investigando día a día como poder identificar oportunidades para innovar en los puntos y en los productos.

- 6) Optimizar los costos de la Pastelería para disminuir el costo de algunos productos, por ejemplo, el transporte Medellín – Bogotá de alimentos congelados; solicitar los permisos para poder patentar en la ciudad de Bogotá los productos. Por otro lado, el cobro de clientes morosos, acuerdos o alianzas con los proveedores para menor costos, entre otros.
- 7) La Pastelería Santa Elena debe implementar estrategias de marketing y tener claro que contribuirá a la captación de más clientes.
- 8) Aumentar el área de publicidad por medio de anuncios, vallas publicitarias, volantes, apps, alianzas con app de domicilios, alianzas con universidades o colegios, donde presentando carnet se genere un descuento, también aumentar y fortalecer de manera constante las redes sociales para darse a conocer.
- 9) Implementar los bonos o acumulación de puntos (con el número de la cedula), para redimir en productos de la pastelería Santa Elena.
- 10) Entre las estrategias más importantes a considerar en el área de marketing; es el empezar a realizar promociones y degustaciones a partir de las 3 pm donde se sacarán los productos que estén próximos a devolución por fecha de vencimiento, las posibles promociones que se podrán brindar al público en objetivo son:
 - Degustaciones
 - Dos por uno
 - Por compra de 1 producto, se llevan el segundo a mitad de precio.
 - Combos
 - Happy hour (sobre las 5 pm donde la mayoría de trabajadores terminan su horario laboral).
- 11) Enfocarse en nichos de mercado más puntuales para identificar plenamente las necesidades de los consumidores.

12) solicitar de nuevo el estudio ante las entidades encargadas para poder adquirir el permiso de producción, y así poder realizar los productos en la planta directamente en Bogotá.

13) Con esta serie de recomendaciones para la empresa Pastelería Santa Elena se espera que sus ventas crezcan en un 30 % anual con respecto a los años anteriores; con este crecimiento se proyecta el incremento de personal y de nuevos puntos para abarcar muchos más lugares de la ciudad.

5.2 Estrategias de Marketing para Philip Kotler

Al momento de hablar de marketing es importante hablar de los padres de esta área, como lo es Philip Kotler; este autor plantea una serie de estrategias para incrementar e impulsar el crecimiento de las compañías, estas estrategias son:

Eficiencias administrativas : Para desarrollar esta estrategia la compañía debe ajustar sus costos y presupuestos, para con ello poder tomar la decisión de bajar o reducir sus costosos gastos innecesario, por ejemplo con la materia prima, servicios innecesarios, incluso con los proveedores llegando a mejores relaciones en parte económica; por otro lado hay clientes institucionales que piden productos de la compañía y no pagan a tiempo esto genera una amplia cartera morosa que hay que recuperar. Otro punto fundamental es el manejo constante de las redes sociales, ya que son plataformas gratis que permitirán llegar a más clientes, generando cada vez más innovación y con ello poder seguir impulsando el marketing sin aumentar y afectar los costos de la compañía. Como tercera observación se determina que se podrían reducir costos en el transporte de productos congelados a Bogotá, ya que los productos se podrían enviar una sola vez por semana en los carros propios y contra marcados o en su defecto se podrían realizar todos los productos directamente desde la ciudad de Bogotá y Por último se podrían aplicar promociones en días especiales para bajar los precios en los productos ofrecidos, sin generar perdida.

Crear una experiencia única para el cliente: Este es uno de los grandes aportes que da la pastelería Santa Elena a sus clientes, la mayoría de público captado que tiene actualmente la compañía, es porque brinda sabores únicos, deliciosos, excelente calidad, calidez, y sensaciones increíbles, en cada uno del producto que prepara, esta ventaja competitiva que tiene la pastelería creara una diferencia ante la competencia. Por otro lado, la atención a cada cliente es especial, siempre recomendando y satisfaciendo las necesidades de los compradores, siempre con una sonrisa para hacer que se sientan como en casa siempre haciendo que el cliente salga tranquilo y feliz con su producto. La meta es poder brindar en el establecimiento un acompañamiento de tranquilidad, que la experiencia sea única en degustación y estadía, que el ambiente sea para todo tipo de trato, con estos factores se genera un factor diferenciador de sus competencias directas, generando así una cultura organizacional donde el cliente siempre va a hacer el más importante y es el eje central del éxito de la empresa, de esta forma se ha logrado un reconocimiento por medio del voz a voz, de los clientes que han salido totalmente satisfechos de los puntos de venta de la pastelería.

Reinventar el modelo de negocio: como se ha evidenciado, la pastelería Santa Elena no está muy bien posicionada o no es muy reconocida por el público en la ciudad de Bogotá actualmente, por ello se requiere reinventar estrategias de publicidad, marketing que contribuyan al posicionamiento y reconocimiento; reinventarse con publicidad en estaciones de vías públicas, en los puntos de venta mayor atracción con pancartas o poster; se necesita captar ese público a través del color fuerte e intenso que posee la pastelería. Diseñar e innovar con nuevos moldes en la comida, manteniendo el mismo sabor, pero cambiando un poco su aspecto, trasformando en algo llamativo y delicioso para todo el público en general.

Ofrecer máxima calidad: El sector en que se desarrolla la pastelería Santa Elena es un mercado demasiado grande, muchos competidores quieren posicionarse y ser líder en el mercado nacional, pero siempre habrá marcas más reconocidas que otras como lo es La pastelería Santa Elena; este grupo es conocido en el mercado nacional por su sabor, su calidez, su arte hecho a mano, la composición de los alimentos , diseño, estructura, maneja un tratamiento de calidez en todos los productos que brinda al mercado, por eso sus productos son un poco más costosos que la mayoría de pastelerías corrientes, porque le están dando a su cliente una experiencia única.

Por ende, se requiere mantener esta fortaleza y mejorar cada vez más la experiencia en los puntos de venta.

Centrarse en nichos de mercado: Poder analizar un poco más lo que el cliente desea, satisfacer su necesidad, siempre consultando que sabor le atrae o disfruta más; esta es una tarea que debe realizar la compañía con cierto grupo de personas para poder diferenciar o dividir por edades el gusto del público objetivo. Por otro lado, mirar si los espacios que brinda la pastelería Santa Elena son los más esperados por los clientes, presentar encuestas para identificar si brindan tranquilidad y comodidad o si hay que rediseñar los espacios o modificar ciertos factores para el público. Lo principal es centrarse en el mayor público objetivo que capta la pastelería y potencializarlo cada vez más.

Ser innovador: la invocación de una compañía siempre debe ser permanente, cada día los nuevos mercados desarrollan y patentan nuevos productos. La pastelería Santa Elena debe estar siempre pensando en nuevos cambios para mantenerse a nivel de las más fuertes, por tanto, la compañía debe implementar un equipo con personal de mente abierta y creativa, dispuestas a asumir retos y cambios de mercado, para así, poder desarrollar y aprovechar las necesidades que se presenten. Actualmente se está pensando incursionar en mercados internacionales, pero para ello se debe hacer un estudio conciso del lugar donde se desea empezar a explorar.

5.3 Estrategia según la Ventaja Competitiva de Porter:

A continuación, queremos plantear el modelo de las 5 fuerzas de Porter para identificar las ventajas competitivas de la empresa Pastelería Santa Elena, las cuales se tomarán las siguientes variables: *los proveedores, los competidores, los clientes, los productos sustitutos y las estrategias de los competidores directos.*

Según lo que plantea Porter, estas herramientas les ayudan a todas las empresas a identificar sus fortalezas, también a conocer todo su entorno y a ser más competitivas. De igual forma estas herramientas les ayuda a las organizaciones a extraer datos y así poder tener la información acerca de cómo maximizar los recursos y realizar un diferenciador tanto en producto o servicio, frente a la competencia para aumentar su

Ticket de mercado. El modelo que se mostrara a continuación, incluye tres fuerzas de competencia de forma horizontal y las otra dos de competencia de forma vertical.

Figura 15. Las 5 Estrategias de Porter aplicadas a Pastelería Santa Elena.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Diseño propio

La siguiente prueba son estrategias que se implementaron con base a las recomendaciones del presente trabajo.

5.4 Prueba # 1 del proyecto:

Se propone al área de Mercadeo de la Pastelería Santa Elena, fomentar e incursionar con las degustaciones en los puntos de venta, (como se ve en las imágenes), se hizo el experimento en el punto de venta del Retiro de Bogotá y esto ayudo a atraer mayor número de clientes, generando captación de nuevos clientes potenciales.

Otra de las propuestas planteadas con esas degustaciones, es hacerlo de forma continua con productos nuevos o de temporada y también productos que estén próximos a caducar, con ello la gente va a degustar la variedad de productos y sabores de excelente calidad que maneja la marca; esto ayuda de igual forma a aumentar las ventas y así bajar el índice de devoluciones.

Referencias

- Ardila, M. Hernández, H. (1997) CONTROL INTERNO. Bucaramanga: Copyright ECOE.
- Céspedes S., (1998) Principios del mercadeo: ecoe ediciones.
- Céspedes S, (1999) Principios del mercadeo: ecoe ediciones
- Cortes, M. (2009). Del 1.0 al 2.0: Claves del nuevo Marketing.España: Creative Commons.
- Coopers y Lybrand . (1997). Control Interno- Estructura Conceptual Integrada. New York: ECOE.
- Delgado, E., Hernández, M., & Rodríguez, H. (2009). Marketing fundamentos Científicos y Empresariales. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Drucker, P. (2001). La esencia de la administración moderna . México : Pearson Education .
- Fonseca, S. (Marzo de 2014). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA EXITOSA DE MARKETING. Recuperado el 09 de septiembre de 2016, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11744/1/RSE%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20MARKETING.pdf>.
- Esser, Klaus. (2013). Systemic Competitiveness.Alemania: Taylor and Francis traducido.
- Gido, J., Clemenys, J. (2012).Administracon exitosa de proyectos. México D.F: CENGAGE Learning.
- Hartline, D. (2006). Estrategia de Marketing: Thomson.
- Hartline, D. (2014). Strategic de Marketing: Cengage Learning.
- Hernández, C., &Maubert, C. A. (2009). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P.(2010). Metodología de la Investigación. México D.F: Interamericana Editores S.A.
- IFES, I. d. (2008). Marketing y Publicidad. España: comunicarteconarte.
- Mera, L. (2010). Técnicas de Marketing: ideas Propias.
- Merino, J. S. (2008). Investigación de Mercados. Recuperado el 09 de 09 de 2016, de http://eprints.sim.ucm.es/11230/1/La_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados_en_la_Empresa.pdf
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. España: UNE.
- Murcia, H. (2014). Auditoria Administrativa. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ocampo, M. (2011) Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Ohmae, Kenichi. (2004) LA MENTE DEL ESTRATEGA. Interamericana de España S.A.U: copyright.
- Pastelería Santa Elena, <http://www.santaelena.com.co/HISTORIA>
- Pastelería Deli, <https://www.deli.com.co/>
- Pastelería Toledo, <http://www.toledopasteleria.com/>

- Pastelería Nicolukas, <https://nicolukas.com/index.php/ponques.html>
- Person educación, (2012). dirección de Marketing , Kotler, Keller
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: Deusto.
- Sexton, W. P. (1977). Teoría de la Organización. México: Trillas.
- Thompson, A. A. (1998). Dirección y Administración Estratégicas. México: Mc Graw Hill.
- Tostao, <http://tostaocafeypan.com/productos/>