



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Máster Universitario en Gestión y Tecnologías de Procesos
de Negocio
Curso académico 2021-2022

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE MARKETING PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS HORNEADOS DE MARTICA

Daniela Morales Osorio

Tutor

Gabriel Guerrero Contreras

DETECCIÓN DEL PLAGIO

La Universidad utiliza el programa **Turnitin Feedback Studio** para comparar la originalidad del trabajo entregado por cada estudiante con millones de recursos electrónicos y detecta aquellas partes del texto copiadas y pegadas. Copiar o plagiar en un TFM es considerado una **Falta Grave**, y puede conllevar la expulsión definitiva de la Universidad.



[Incluir en el caso del interés de su publicación en el archivo abierto]

Esta obra se encuentra sujeta a la licencia Creative Commons **Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada**

Título del Proyecto: Plan de marketing para la transformación digital de Los Horneados de Martica

Daniela Morales Osorio

Palabras clave: marketing, comercio electrónico, horneados, omnicanal.

Resumen

El presente trabajo de fin de máster propone la implementación de un plan de Marketing acompañado del diseño de un comercio electrónico para la transformación digital de la empresa Los Horneados de Martica localizada en la ciudad de Ibagué, Colombia.

Este plan de marketing tiene como objetivo principal aportar al crecimiento y expansión del negocio a través de la adopción de herramientas tecnológicas y digitales en sus procesos de negocio que les permitan mejorar las ventas, posición en el mercado y la relación con los clientes.

Con el fin de poner en contexto la situación actual de la empresa, se realizó un análisis externo y un análisis interno que han permitido identificar los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de la empresa. El análisis externo se realizó utilizando las metodologías PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de la competencia.

Por su parte, en el análisis interno se ha definido el direccionamiento empresarial, la misión, visión y objetivos corporativos. Así mismo, se realizó el diagnóstico interno para conocer las áreas de la empresa, sus productos y su propuesta de valor. Posteriormente, se ha aplicado la matriz MEFI la cual ha permitido calificar y ponderar los factores internos que impactan el logro de los objetivos de la empresa.

Se ha realizado la matriz FODA, cuyas estrategias han sido el punto de partida para la creación del plan de marketing, que también ha utilizado como insumo los resultados de la encuesta aplicada al segmento de mercado objetivo.

Este plan de marketing propone estrategias en tres líneas, promoción y publicidad, comercialización y mercados, y producto. Haciendo especial énfasis en el uso de redes sociales para alcanzar el público objetivo y mejorar la relación con el cliente.

Por último, en base al estudio realizado, se ha diseñado y desarrollado un comercio electrónico. Para ello, se ha utilizado el gestor de contenidos PrestaShop. El comercio electrónico desarrollado se ha enfocado en los productos y propuesta de valor de la empresa, implementando las estrategias de promoción y el diseño visual establecidas en el plan de marketing.

Project Title: Marketing plan for the digital transformation of Los Horneados de Martica

Daniela Morales Osorio

Keywords: Marketing, e-commerce, bakery products, omnichannel.

Abstract

This master's thesis proposes the implementation of a Marketing plan and the design of e-commerce to make the digital transformation of the company Los Horneados de Martica located in Ibagué, Colombia.

The main objective of this marketing plan is to contribute to the growth and expansion of the business through integrating technological and digital tools in their business processes that allow them to increase sales and improve their position in the market and their relationship with the customers.

To put into context the company's current situation, an external and internal analysis has been done to identify the factors that influence the development and growth of the company. The external analysis was carried out using PEST analysis, Porter's five forces, and competitive analysis.

First, the strategic direction has been defined in the internal analysis, including the mission statement, vision statement, and corporate goals. Likewise, the internal diagnosis of the company was carried out to know its areas, products, and value proposition. Then, EFI matrix was applied to rate and weigh the internal factors that impact the achievement of the company's goals.

SWOT matrix was done whose strategies identified were the starting point to create the marketing plan, that has also used as an input the results of the survey applied to the target market segment.

This marketing plan proposes strategies in three lines, promotion and advertising, merchandising, and product. Highlighting the use of social media networks to reach the target audience and improve the relationship with the customer.

Last, based on the study carried out, e-commerce has been designed and developed. For this, Prestashop has been used as a content management system. The e-commerce developed has focused on the company's products and value proposition, implementing the promotion strategies and visual design set in the marketing plan.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta aquí y de disfrutar durante todo este proceso de aprendizaje. A mi familia, por apoyarme incondicionalmente y ser mi soporte cada día, especialmente a mi padre en el cielo, quien en vida siempre me alentó para superarme y soñar que todo es posible.

También agradezco a mis compañeros de máster, por permitirme aprender de ellos y hacerme sentir parte de una familia aun estando lejos de casa.

Todo el agradecimiento para Gabriel, mi tutor, quien ha sido un guía excepcional y que, gracias a su capacidad y don para enseñar, ha hecho de este proceso una gran experiencia.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. MOTIVACIÓN	2
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. METODOLOGÍA.....	3
1.4. ESTRUCTURA DE LA MEMORIA	4
2. ANÁLISIS EXTERNO	5
2.1. ANÁLISIS PEST.....	5
2.1.1. <i>Factores políticos</i>	5
2.1.2. <i>Factores económicos</i>	6
2.1.3. <i>Factores sociales</i>	7
2.1.4. <i>Factores tecnológicos</i>	8
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	9
2.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	9
2.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	9
2.2.3. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	10
2.2.4. <i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	10
2.2.5. <i>Rivalidad entre los competidores</i>	11
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	11
3. ANÁLISIS INTERNO	15
3.1. DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.....	15
3.1.1. <i>Misión</i>	15
3.1.2. <i>Visión</i>	15
3.1.3. <i>Objetivos</i>	15
3.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	16
3.2.1. <i>Áreas de la empresa</i>	16
3.2.2. <i>Propuesta de valor</i>	17
3.2.3. <i>Catálogo de productos</i>	17
3.2.4. <i>Logotipo</i>	22
3.2.5. <i>Redes sociales</i>	22
3.3. MATRIZ MEFI.....	22
3.4. MATRIZ FODA	24
3.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	26
3.5.1. <i>Segmento productos horneados tradicionales</i>	26
3.5.2. <i>Segmento productos saludables</i>	28
3.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
3.6.1. <i>Determinación de la muestra</i>	29
3.6.2. <i>Diseño y aplicación de la encuesta</i>	30
3.6.3. <i>Análisis de los resultados</i>	30

4. PLAN DE MARKETING.....	33
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	33
4.2. ESTRATEGIAS	33
4.2.1. <i>Estrategia de publicidad y promoción</i>	33
4.2.2. <i>Estrategia de comercialización y mercados</i>	38
4.2.3. <i>Estrategia de producto</i>	41
4.3. PRESUPUESTO.....	43
4.4. INDICADORES	45
5. DISEÑO DEL E-COMMERCE	47
5.1. CATEGORÍAS, ATRIBUTOS Y COMBINACIONES DE PRODUCTOS.....	47
5.2. PRODUCTOS: PERSONALIZACIÓN	50
5.3. DESCUENTOS: REGLAS DEL CARRITO.....	51
5.4. REDES SOCIALES: PIE DE PÁGINA	52
5.5. DISEÑO RESPONSIVE: CARRUSEL DE IMÁGENES	53
5.6. ENVÍOS Y TIEMPO DE ENTREGA.....	53
5.6.1. <i>Transporte</i>	53
5.6.2. <i>Condiciones de entrega</i>	54
5.7. PRODUCTO: BIZCOCHOS DE ACHIRA	55
5.8. QUIÉNES SOMOS.....	58
5.9. MEDIOS DE PAGO.....	59
5.10. PÁGINA PRINCIPAL	60
6. CONCLUSIONES	63
6.1. OBJETIVOS CUMPLIDOS.....	63
6.2. LÍNEAS FUTURAS DE TRABAJO.....	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO A. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BIZCOCHOS DE ACHIRA	18
FIGURA 2. BIZCOCHOS DE CUAJADA Y MAÍZ.	18
FIGURA 3. ALFAJORES.	19
FIGURA 4. MERENGUES.....	19
FIGURA 5. PANDERITOS.	20
FIGURA 6. GALLETAS DE ARROZ.	20
FIGURA 7. TORTA CON DISEÑO PERSONALIZADO	21
FIGURA 8. TORTA DE CHOCOLATE.	21
FIGURA 9. LOGOTIPO LOS HORNEADOS DE MARTICA	22
FIGURA 10. BUYER PERSONA SEGMENTO PRODUCTOS HORNEADOS TRADICIONALES	27
FIGURA 11. BUYER PERSONA SEGMENTO PRODUCTOS SALUDABLES	28
FIGURA 12. EJEMPLO DE POST EN FACEBOOK.....	37
FIGURA 13. EJEMPLO DE POST EN INSTAGRAM.....	37
FIGURA 14. COMPARACIÓN DE TÉRMINOS TORTA Y PASTELERÍA.	39
FIGURA 15. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	51
FIGURA 16. CARRITO DE COMPRA CON DESCUENTO PARA CATEGORÍA DE HORNEADOS Y COLACIONES.....	52
FIGURA 17. PIE DE PÁGINA.	52
FIGURA 18. CONFIGURACIÓN DE DISEÑO RESPONSIVE EN CARRUSEL DE IMÁGENES.	53
FIGURA 19. TRANSPORTISTA.....	54
FIGURA 20. TIEMPOS DE ENTREGA.....	54
FIGURA 21. ENVÍO.	55
FIGURA 22. BIZCOCHOS DE ACHIRA.....	56
FIGURA 23. BIZCOCHOS DE ACHIRA, PESO 180 GR Y PRESENTACIÓN TARRINA.	57
FIGURA 24. BIZCOCHOS DE ACHIRA, PESO 380 GR Y PRESENTACIÓN TARRINA.	58
FIGURA 25. QUIÉNES SOMOS.	59
FIGURA 26. PÁGINA PRINCIPAL.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	12
TABLA 2. MATRIZ MEFI LOS HORNEADOS DE MARTICA	23
TABLA 3. MATRIZ FODA LOS HORNEADOS DE MARTICA	25
TABLA 4. EJEMPLO CALENDARIO DE PUBLICACIONES PARA FACEBOOK E INSTAGRAM	34
TABLA 5. CRONOGRAMA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	38
TABLA 6. CRONOGRAMA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOS.....	40
TABLA 7. CRONOGRAMA ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	42
TABLA 8. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING	43
TABLA 9. CARACTERÍSTICAS PARA PRODUCTOS SIMPLES	47
TABLA 10. ATRIBUTOS, CARACTERÍSTICAS Y COMBINACIONES PARA PRODUCTOS COMBINADOS.....	48

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Luego de la pandemia provocada por el COVID-19, las empresas han implementado diferentes estrategias con el fin de adaptar sus modelos de negocio para afrontar los cambios en el mercado (Alfonso et al., 2021). Una de estas ha sido el uso de plataformas de comercio electrónico o e-commerce para la venta de productos y servicios, que durante los últimos años ha tenido un crecimiento considerable (Rosário y Raimundo, 2021), convirtiéndose en una importante herramienta de comercialización utilizada en estrategias de marketing.

Así mismo, la pandemia ha traído consigo la aceleración de la transformación digital, pues las circunstancias han obligado a las empresas a innovar en sus procesos de venta tradicionales para lograr llegar a sus clientes (Ganichev y Koshovets, 2021). Esto ha convertido a las tecnologías y medios digitales en potentes aliados que además brindan diversas posibilidades de expansión en el mercado.

De esta manera, las plataformas e-commerce, junto a las redes sociales (Yadav y Rahman, 2018), ofrecen una oportunidad de negocio para las empresas, al incursionar en un nuevo canal de venta, que, acompañado de un adecuado plan de marketing, ofrece visibilidad en el comercio online y mejora la experiencia de compra del cliente facilitando la adquisición de productos y servicios que pueda demandar.

Cabe mencionar que aun cuando estas herramientas ofrecen beneficios y representan un crecimiento potencial para un negocio, es imprescindible realizar un análisis previo para determinar la viabilidad de su desarrollo e identificar los recursos necesarios para su implementación (Katsikeas, 2019). Este incluye un estudio de mercado y un diagnóstico interno, los cuales permitirán tomar decisiones y establecer las estrategias que respondan a las necesidades y se adapten a su realidad.

Por lo anterior, el presente trabajo está orientado hacia la adopción de un e-commerce como parte de las estrategias de un plan de marketing propuesto para la empresa de pastelería “Los Horneados de Martica” localizada en Ibagué Colombia. Con este se espera lograr la transformación del canal de venta físico tradicional en un modelo omnicanal donde el cliente pueda adquirir los mismos productos ofrecidos en la tienda, a través del comercio electrónico.

1.1. Motivación

Gracias a mi experiencia profesional, he aprendido sobre la importancia que tiene para las organizaciones, sin importar su tamaño ni sector, integrar herramientas digitales y tecnológicas para la gestión de sus procesos. Estas herramientas brindan a las empresas innumerables posibilidades, desde un nivel estratégico para la toma de decisiones, hasta un nivel más productivo como la adecuada administración de las relaciones con el cliente y la diversificación de los canales de venta.

En la actualidad, resulta indispensable para las empresas reconocer que las dinámicas de consumo cambian y evolucionan constantemente, pues los clientes son cada vez más exigentes y su rol cobra cada vez más importancia para el mercado. De esta manera, las empresas deben tener la capacidad de competir en un entorno de incertidumbre, es decir, contar con modelos de negocio flexibles que adopten herramientas tecnológicas las cuales pueden aportar valor en los diferentes niveles de la empresa.

Para muchas de las grandes empresas, el uso de estas herramientas son un pilar importante para el éxito de sus modelos de negocio, por lo cual, invierten activamente recursos en términos económicos y de personal. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas, este aspecto es un limitante pues es un gasto que representa un riesgo, y no cuentan con la solidez ni solvencia económica para incurrir en este.

En Colombia, el tejido empresarial está constituido en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por gestionar sus procesos de manera manual y con una mínima integración de tecnologías. Esto se convierte en una desventaja a la hora de competir con grandes marcas, pues aun cuando sus procesos de negocio son más robustos, la integración de tecnologías les proporciona, en la mayoría de los casos, la agilidad y flexibilidad que demandan el mercado y los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, considero interesante aplicar en un ejemplo real, la implementación e integración de herramientas tecnológicas y digitales en una empresa pequeña tradicional y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el máster. Además, constituye una oportunidad de negocio prometedora pues como se mencionó anteriormente, en Colombia existen numerosas empresas, pequeñas y medianas, con potencial de crecimiento, y que necesitan en la actualidad mejorar sus procesos para continuar siendo competitivas.

Por lo tanto, el desarrollo de este TFM puede ayudar a vislumbrar el camino para que estas empresas hagan uso de estas herramientas en sus procesos, teniendo la oportunidad de obtener beneficios no solo para la empresa sino para el desarrollo económico de la población.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Transformar el modelo de negocio de la empresa Los Horneados de Martica de la venta física hacia la venta omnicanal a través de la implementación de un plan de marketing y la adopción de una plataforma e-commerce.

1.2.2. Objetivos específicos

- Definir los factores internos y externos que impactan el logro de los objetivos de la empresa.
- Realizar el análisis FODA.
- Analizar la competencia.
- Elaborar un plan de marketing acorde a las necesidades de la empresa.
- Diseñar y configurar la plataforma e-commerce para la venta de los productos.

1.3. Metodología

Las fuentes primarias de información utilizadas para realizar el presente trabajo han sido principalmente dos. La primera, ha sido la encuesta realizada como parte de la investigación de mercados, a través de la cual se recolectó información sobre las preferencias y expectativas de los clientes habituales y clientes potenciales. Esta información ha servido como insumo para la creación de las estrategias de marketing y para las líneas de trabajo futuro.

La segunda, corresponde a la información suministrada por parte de la empresa Los Horneados de Martica, la cual se ha recopilado luego de realizar entrevistas personalizadas a través de videoconferencias con los empleados y dueña de la empresa. Estos datos han sido la fuente principal para llevar a cabo el análisis interno y el diagnóstico interno de la empresa.

Por su parte, las fuentes secundarias han sido utilizadas tanto para el análisis interno como para el análisis externo, para este último se han consultado fuentes como el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) de Colombia y entidades públicas y privadas de Ibagué, como el Centro de Información Municipal para la Planeación Participativa (CIMPP) e Ibagué cómo vamos.

En cuanto a los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del plan de marketing, se han consultado fuentes en la web como artículos de revista, libros y documentos de las

bases de datos como ProQuest, disponibles en la biblioteca de la Universidad de Granada.

1.4. Estructura de la memoria

Este trabajo está conformado por seis capítulos, bibliografía y anexos. A continuación, una breve descripción de cada uno de los capítulos:

El capítulo 1 recoge la introducción con una breve descripción sobre el contexto en el cual se ha desarrollado el TFM, la motivación, objetivos generales y específicos y la estructura de la memoria.

El capítulo 2 consta de un análisis externo elaborado a partir de un análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El capítulo 3 corresponde al análisis interno, conformado por una primera parte que recoge la información de la empresa como misión, visión, objetivos corporativos, y una segunda con los resultados del diagnóstico interno de la empresa detallado en una matriz MEFI, FODA, y una última parte con un estudio de mercados que incluye la segmentación e investigación de mercados.

El capítulo 4 desarrolla un plan de marketing acorde al análisis interno y externo realizados previamente, este incluye objetivo, estrategias, tácticas, actividades, cronogramas y presupuesto.

El capítulo 5 presenta el diseño y desarrollo de un comercio electrónico y todos los aspectos que se abordaron para esto.

El capítulo 6 presenta la conclusión con los objetivos logrados y las líneas de trabajo futuro.

Por último, se presentan la bibliografía referenciada durante el desarrollo del documento y el anexo que corresponde a la encuesta realizada para la investigación de mercados.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis PEST

2.1.1. Factores políticos

Durante el actual gobierno de Colombia, se ha sancionado la Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020 Ley de emprendimiento donde se destacan aspectos importantes como la reducción de trámites para la creación, formalización y desarrollo de emprendimientos en el país, con el fin de fomentar su crecimiento y por consiguiente generar más empleos (Colombia ágil, s.f.). En el marco de esta ley, diferentes entidades públicas y privadas han creado programas para el apoyo al emprendimiento local y nacional, como el SENA, a través del Fondo Emprender, quienes ofrecen un capital semilla para ideas innovadoras además de un acompañamiento continuo para el desarrollo de ésta.

Así mismo, luego de la pandemia del COVID-19, ha cobrado fuerza la denominada economía naranja, instaurada con la Ley 1834 de 2017. En esta iniciativa del gobierno participan entidades públicas como el Ministerio del interior, Ministerio del trabajo, Ministerio de Educación, SENA, entre otras. Su principal propósito es desarrollar e incentivar las industrias creativas, entendiéndolas como aquellas que crean, producen y comercializan bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural. Dentro de sus categorías incluye gastronomía (cocinas y bebidas tradicionales), donde a través de las entidades asociadas, se brindan diferentes estímulos e incentivos para que estas empresas y negocios crezcan (Economía Naranja, s.f.).

Por último, cabe mencionar que, actualmente, Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales o tratados de libre comercio, los cuales favorecen y regulan las actividades de importación y exportación de bienes y servicios desde y hacia el país. Según el informe presentado por el Ministerio de comercio, en 2020, para el acuerdo del triángulo norte (con las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras), los productos que presentaron mayor crecimiento fueron los productos de panadería, pastelería y galletería, con un 64%. De igual manera, el acuerdo con Costa Rica presenta cifras positivas con un crecimiento de exportaciones de esta categoría de productos de un 39%, con respecto al año anterior (Ministerio de Comercio, 2021).

De acuerdo con estas cifras, vemos que existen diferentes vías y mecanismos que podrían contribuir al mantenimiento y crecimiento del negocio, pues como vemos, es un sector que presenta cierto crecimiento en términos de exportaciones, que sería una de las opciones por contemplar. Además, gracias a estas leyes instauradas por el gobierno, existen diferentes programas en los cuales se podría participar con el fin de potenciar el negocio y conseguir capital para su crecimiento.

2.1.2. Factores económicos

Para el año 2021, Colombia presentó un crecimiento económico con un PIB 10,7% lo que significó un parte de alivio luego de afrontar la difícil situación generada por la pandemia del COVID 19. Sin embargo, para este año el Fondo Monetario Internacional prevé una desaceleración, tal como lo refleja la cifra del primer trimestre, un PIB del 8,5%. Cabe destacar que este PIB trimestral ha sido impulsado principalmente por actividades de entretenimiento, información y comunicaciones, comercio, transporte y servicios de comida (Portafolio, s.f.).

Por otro lado, la guerra entre Rusia y Ucrania ha afectado a todas las economías del mundo, generando un panorama de riesgos, caracterizado por altos niveles de incertidumbre y volatilidad en los mercados. Sin embargo, en este contexto, Colombia se ha visto beneficiada gracias al aumento del precio del barril del petróleo Brent el cual llegó a US\$ 121 en el mes de marzo, cifra considerable pues junto con el carbón, representan el 47% de las exportaciones del país (El País, 2022). A su vez, esto ha favorecido la moneda local, el peso colombiano, la cual se ha mantenido gracias en parte a las expectativas sobre el sector del petróleo (Casas, 2022).

Con respecto a los efectos negativos, se ha observado el aumento en el precio de los fletes de buques de carga provenientes de EE. UU., para insumos importados como urea necesarios para la elaboración de fertilizantes. Esta situación ha provocado el aumento en los costos de producción para los agricultores quienes han sufrido por la pérdida de la rentabilidad de los cultivos (Casas, 2022). Por su parte, el precio del trigo se ha visto afectado, pues es importado principalmente desde EE. UU. y Canadá lo que ha acrecentado el precio de los productos de panificación. Así lo registra el DANE, con una variación del precio del trigo y sus derivados para el primer trimestre del año de 3,57% (Sectorial, 2022).

Por otra parte, uno de los factores a considerar es el desempleo, que en la ciudad de Ibagué continúa siendo uno de los aspectos de la economía más preocupantes, con una tasa desempleo de 18,6% para el 2021. Esta cifra ubica a la ciudad en el cuarto puesto de las ciudades con mayor tasa de desempleo del país, ranking liderado por Quibdó con un 20,6%. Adicionalmente, la informalidad que llega a un 53,6%, va en aumento pues según comentan especialistas, las fuentes de empleo no ofrecen al mercado cargos compatibles con la formación y el capital humano disponible (Parra, 2022).

Este entorno político representa un desafío para cualquier tipo de negocio, pues son factores que no se pueden controlar pero que es de vital importancia para una empresa reconocerlos y estar preparada para afrontarlos. Por esta razón la empresa debe trabajar en la identificación de riesgos internos y externos para definir y ejecutar las medidas necesarias, acordes a la realidad de la empresa, para mitigar los posibles impactos.

2.1.3. Factores sociales

Según el informe de calidad de vida presentado por Ibagué Cómo Vamos, para el año 2021 la población total de Ibagué fue de 545.210 habitantes, de los cuales el 52,3% fueron mujeres, con edades en su mayoría de 20 a 24 años seguido de 15 a 19 años. Esto nos muestra que la densidad poblacional joven es alta, acompañado de un índice de juventud del 40,7%, es decir que, 40,7 habitantes de cada 100 son niños y jóvenes de 0-28 años. (Ibagué cómo vamos, 2020).

En términos relativos a la ocupación y la educación, según cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para el año 2019, el nivel educativo de las personas ocupadas que prevaleció en Ibagué fue la Educación media. Con respecto a esta, 83.000 de los 234.000 ocupados se encontraban en este nivel, seguido por la educación básica primaria y secundaria, y la educación universitaria y de posgrado tan solo 41.000 ocupados. Estas cifras corroboran la situación actual de desempleo en jóvenes universitarios, pues a pesar de la oferta de capital humano disponible, el mercado laboral no saca provecho de esta debido al tejido empresarial y poco desarrollo industrial de la ciudad. (DANE, 2020).

En la actualidad diversos factores influyen tanto en los hábitos de consumo como los hábitos de compra de las personas, ya sea por motivos de salud, económicos, comodidad o de otra índole. Así lo demuestran los resultados del informe de consumo de alimentos de la cámara de la industria de alimentos de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales), el cual reveló que los colombianos para la compra de alimentos prefieren pagar en efectivo, seguido de tarjeta débito y crédito. Así mismo, los supermercados y tiendas de barrio son los lugares predilectos por los colombianos para realizar la compra.

Un dato importante corresponde a los factores que impulsan en la decisión de compra, donde el 14,4% de los encuestados respondió que lo hace por calidad y antojo. Esto resulta relevante si se tiene en cuenta que, durante el 2021, los colombianos destinaron \$287,7 billones de pesos colombianos (COP) a la compra de alimentos, de los cuales \$126,1 billones corresponden a la categoría de aceites, carnes, derivados lácteos, galletería y productos de panadería, entre otros. (Muñoz, s.f.).

Por último, es importante tener en cuenta los atributos que los consumidores buscan en un producto como calidad, confiabilidad, que sean productos elaborados de manera

responsable con el medio ambiente, con un precio asequible y buen sabor (Trocel, 2020).

Este entorno ofrece un abanico de posibilidades, destacando la importancia que ha cobrado en los últimos años la calidad nutricional de los alimentos y la sustentabilidad, pues los consumidores son cada vez más conscientes de estas cualidades y buscan un equilibrio al adquirir cualquier producto. Esto ha sido una de las oportunidades identificadas por la empresa pues su línea de productos artesanales hace parte de su propuesta de valor, en la cual se resaltan estos atributos nutricionales que los hace diferentes de la competencia.

2.1.4. Factores tecnológicos

La transformación digital en los últimos años ha acelerado su ritmo, pues luego de la pandemia, muchas empresas continúan adaptando sus modelos de negocio para afrontar los cambios del mercado, con un consumidor cada vez más exigente y con necesidades más específicas.

En sector alimentario, las empresas han fortalecido sus estrategias empresariales incorporando herramientas tecnológicas para la gestión de sus procesos como business intelligence, blockchain para la trazabilidad en alimentos, big data, códigos QR, plataformas digitales, entre otros (García, 2021).

Gracias a los avances tecnológicos e internet, para los usuarios resulta cada vez más fácil acceder a la información, comunicarse y por supuesto, adquirir productos en línea, ya sea desde el ordenador o desde un dispositivo móvil. Con una disponibilidad 24/7, diversidad en medios de pago y asistentes virtuales para guiar en el proceso de compra, el e-commerce es uno de los medios más atractivos para los compradores. En Colombia, según la firma BlackSip las ventas de comercio electrónico para el año 2021 aumentaron cerca de un 40%, llegando a \$40 billones de pesos colombianos (COP), el crecimiento más alto de los últimos 6 años. (Gutiérrez, 2022).

Por esta razón, las empresas han incorporado dentro de sus canales de venta, el e-commerce y el social-commerce como lo evidencia la encuesta realizada por Rapyd, plataforma global de pagos, donde el 54% de los colombianos encuestados manifestó haber realizado compras a través de redes sociales (Portafolio, 2021).

Con respecto al social-commerce en Colombia, es un canal potencial pues en promedio las personas destinan 3 horas y 45 minutos al día al uso de redes sociales, siendo las plataformas más utilizadas Youtube, Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter (Forbes, 2021). Así mismo, se observa que alrededor del 50% de la población del país con acceso a internet realiza compras online. Se prevé que esta cifra aumente gracias al aumento de la conectividad y confianza en estos canales electrónicos, debido en parte, a que las últimas generaciones han crecido en un entorno digital y están más familiarizados con estos medios.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas, desarrollado en 1979 por Michael E. Porter, permite a las empresas anticiparse a las tendencias que se desarrollarán en una industria en específico, así como a la evolución de sus competidores. Este análisis permitirá una toma de decisiones estratégica que le posibilite a una empresa obtener o conservar una ventaja competitiva e influir sobre sus competidores (Michaux & Cadiat, 2016). Este modelo se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria, determinando la posición de una empresa en un mercado. Las cinco fuerzas que componen este modelo son las siguientes:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de los productos sustitutos
- La amenaza de los nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores

A continuación, se presentan las cinco fuerzas que influyen sobre la empresa Los Horneados de Martica.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se puede considerar alto, pues existe una oferta considerable de negocios que ofrecen los mismos productos en la ciudad de Ibagué, ya sea de panificación o de pastelería, estos últimos cada vez más especializados. Sin embargo, las características nutricionales de productos, como las achiras (bizcocho típico elaborado a partir de la harina de achira o sagú), hacen parte de la propuesta de valor del modelo de negocio de la empresa, especialmente para clientes potenciales que buscan alimentos sin gluten ni conservantes y que desean llevar un estilo de vida más saludable.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a proveedores, estos ejercen un poder de negociación medio-alto debido a que, para la elaboración de los productos artesanales, como los bizcochos, se requieren ciertos insumos que no son fáciles de conseguir en el mercado. Sin embargo, la empresa está adoptando estrategias para diversificar su lista de proveedores en la ciudad con el fin de no depender de uno solo, lo cual podría afectar la elaboración, calidad y rentabilidad de los productos.

Una de estas estrategias, ha sido aprovechar la participación en eventos de promoción de productos locales y de la región, organizados por entidades públicas para indagar sobre proveedores potenciales. Gracias a esto, se ha logrado establecer contacto con proveedores de queso, insumo primordial para la elaboración de los bizcochos de

cuajada y maíz, el cual se ha visto afectado por la temporada de lluvias en el país, presentando escasez y alza de precios.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

En el sector de la pastelería, recientemente han surgido tendencias hacia la elaboración de productos más saludables, ya que los hábitos de consumo de las personas cada vez se inclinan más hacia los productos libres de conservantes y con un alto valor nutricional. Según los resultados del estudio realizado por Edenred FOOD, en Colombia para el año 2020, el 78% de los encuestados aseguró que luego de la crisis provocada por la pandemia del coronavirus, son más conscientes de su salud y se preocupan más de llevar un estilo de vida más saludable (LatinPyme, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, los Horneados de Martica ofrece versatilidad a sus clientes gracias a la opción de personalización de sus productos, donde estos pueden elegir el tipo de harina que desean para sus tortas o preparaciones. Esta flexibilidad hace posible adaptarse a las necesidades de los clientes quienes buscan una versión más saludable de los productos tradicionales y que confían en la calidad del producto.

2.2.4. Amenaza de los nuevos competidores

La Cámara de Comercio de Ibagué (CCI), en su boletín N°1 del presente año, indica que el tejido empresarial del departamento está constituido mayormente por microempresas del sector económico terciario. Este incluye el subsector “alojamiento y servicios de comida” que representa el 11,3% del total de empresas del departamento (Cámara de Comercio de Ibagué, 2021). Aunque la cifra no es representativa, si es comparada con el 45% del subsector de reparación de vehículos y automotores, ésta corresponde a 965 nuevas matrículas de negocio registradas, un número considerable de establecimientos que se dedican a esta actividad, dentro de la cual encontramos la venta de alimentos.

Así mismo, para el año 2020 las empresas activas y matriculadas, en Ibagué, en la categoría definida por la CCI correspondiente a Elaboración de productos de panadería (C1081), se sumaron 44 nuevas empresas, más del doble de los datos de 2020 donde sólo se registraron y actualizaron 19 establecimientos (Cámara de Comercio de Ibagué, 2022).

Por lo anterior, está claro que existe una amenaza ante el creciente número de establecimientos dedicados a la actividad de panificación. Sin embargo, la antigüedad y reconocimiento del negocio ha permitido conservar su clientela y por lo tanto sus ventas. Cabe resaltar que es necesario adoptar medidas preventivas y de mejora para continuar siendo competitivos en el mercado y poder crecer y expandirse hacia nuevas regiones del país.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores

Como indican los datos mencionados anteriormente, la oferta de productos de panadería, al igual que el número de establecimientos de esta categoría presentan una tendencia de crecimiento, lo que se puede traducir en una rivalidad alta. Esto se evidencia en factores como el precio, ya que muchas de las empresas compiten bajando precios, lo que puede resultar mejor para ciertos clientes, pero se pone en riesgo la calidad de los productos. Por su parte, los Horneados de Martica se mantiene estable ante la competencia gracias a la calidad de sus productos y antigüedad en el mercado ibaguereño, pues a diferencia de la competencia, mantienen sus recetas tradicionales y su proceso de elaboración artesanal.

2.3. Análisis de la competencia

Uno de los aspectos que ayuda a conocer la posición que ocupa un negocio en un mercado específico, es el análisis de la competencia, pues permite identificar los puntos fuertes de los competidores para compararlos con la situación actual de la empresa. Esta información se convierte en una entrada valiosa para el análisis interno de la empresa, pues a través de esta comparativa se pueden establecer estrategias en pro del mejoramiento. Estas estrategias permiten a la empresa conocer mejor su propuesta de valor para diferenciarse de sus competidores, y reforzar su posición frente a los negocios cuyos productos van dirigidos al mismo segmento de mercado.

Con el fin de realizar la identificación y análisis de la competencia, se tendrá como base el sector comercial y el catálogo de productos de la empresa, que cuenta con dos categorías principales. La primera corresponde a los productos artesanales horneados como bizcochos de achira, galletas, alfajores, merengues, entre otros. En la segunda, encontramos productos de pastelería, como las tortas de sabores tradicionales (chocolate, queso, vino, piña, melocotón, amapola, entre otros) y las tortas personalizadas.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como referencia los resultados obtenidos en la encuesta, se han identificado los siguientes competidores por categoría. A continuación, los competidores por categoría y su respectivo enlace a su sitio web y/o redes sociales.

Para la línea de productos artesanales horneados:

- La Ibaguereñita
- Tostato Fresh

Para la línea de productos de pastelería:

- La Hojarasca pastelería

- Don Jacobo

Para el análisis de los competidores, se ha realizado una búsqueda a través de las redes sociales e internet. La Tabla 1 presenta una caracterización sencilla de cada uno de los competidores, identificando sus productos, modelo de negocio y ventajas competitivas.

Tabla 1. Análisis de la competencia

Nombre del negocio	Productos	Modelo de negocio	Ventajas	Sitio web/enlace de referencia
La Ibaguereña	Productos horneados típicos de la región del Tolima: cucas, bizcochos de maíz, cuajada y achira, galletas,	Venta de productos dirigidos al segmento que busca disfrutar de horneados tradicionales de la región a un precio asequible.	Marca reconocida en Ibagué. Precios económicos.	https://www.achiraslaibaguereña.com/
Tostato Fresh	Palitos integrales de linaza, chía y quinua	Productos dirigidos al segmento de mercado de personas veganas, productos sin lácteos, huevos y libres de gluten.	Envíos a Colombia desde Armenia. Alianzas con tiendas para distribución al por menor (tiendas naturistas y cafeterías).	https://www.facebook.com/tostatofresh/
La Hojarasca pastelería	Tortas, postres, panes artesanales	Productos gourmet disponibles en el punto de venta, además maneja otras líneas de negocio como restaurante.	Calidad de los productos. Diversidad e innovación en productos de panadería.	https://www.facebook.com/lahojarasca.altapaseleria/

Don Jacobo	Postres, ponqués y tortas	Productos de pastelería enfocados en celebraciones, diversificación de sabores y presentaciones,	Productos conocidos con puntos de venta a nivel nacional. Amplio catálogo de productos. Página web, permite seleccionar la tienda y realizar la compra. Antigüedad.	https://donjacobopasteleria.com/
------------	---------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de información en la web y redes sociales.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Direccionamiento empresarial

3.1.1. Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de productos de panadería y pastelería tradicionales de la gastronomía colombiana como bizcochos de achira, bizcochos de cuajada y maíz, galletas y tortas. Contamos con solidez, confiabilidad y capacidad para ofrecer al mercado regional y nacional productos de calidad, garantizando al cliente el mejor servicio y a nuestros colaboradores un bienestar integral.

3.1.2. Visión

En el 2026 seremos una empresa líder en la región, con potencial de exportación de nuestros productos hacia centro américa, reconocida en el mercado por nuestro amplio portafolio de productos saludables y recetas innovadoras a la vanguardia del mercado, y por garantizar la satisfacción de nuestros clientes adaptándonos a sus necesidades.

3.1.3. Objetivos

- Posicionarnos en el mercado regional y nacional por la calidad de nuestros productos y servicio al cliente.
- Incrementar las utilidades optimizando los costos.
- Diversificar nuestros canales de venta para adaptarnos a los cambios en el mercado.
- Innovar en las recetas y catálogo de productos acorde a las tendencias y necesidades de nuestros clientes.
- Hacer uso de la tecnología para la mejora de nuestros procesos de gestión y producción.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores locales y nacionales.

3.2. Diagnóstico interno

Los Horneados de Martica es una microempresa familiar ubicada en la ciudad de Ibagué (Colombia) con una trayectoria de 20 años en el mercado Ibaguerense, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de panadería y pastelería tradicionales. Dentro de sus productos, se encuentran algunos horneados típicos de la gastronomía colombiana como bizcochos de achira, bizcochos de cuajada y maíz, alfajores, merengues y galletas.

La empresa ofrece al mercado productos de calidad, que se destacan por su valor nutricional gracias a la cuidadosa selección de insumos, que son caracterizados por ser libres de gluten y conservantes artificiales. Estos son elaborados de manera artesanal, ofreciendo al cliente un producto gourmet que se distingue por su sabor y textura entre las opciones del mercado.

En cuanto a su modelo de negocio, maneja un modelo B2C “Business to Consumer” ya que sus productos son vendidos directamente al cliente final, sin ningún tipo de intermediarios. Actualmente, las ventas se realizan bajo pedido para su línea de pastelería y los productos horneados se pueden adquirir directamente en la tienda física. Para ambas líneas se ofrecen las opciones de recogida en tienda o envío a domicilio.

Con respecto a los medios de pago, el más utilizado es el efectivo, seguido de las transferencias bancarias realizadas por medio de la App de Bancolombia o la App Nequi.

El personal de la empresa está conformado por integrantes de la familia de la dueña y fundadora: el esposo y sus hijas. En total son cinco personas del núcleo familiar y dos personas adicionales externas que apoyan las actividades de servicios generales y panadería.

3.2.1. Áreas de la empresa

La empresa cuenta con 6 áreas principales, las cuales se listan a continuación:

- Administración, esta área toma las decisiones importantes para la empresa y define la cultura organizacional.
- Recurso Humano, esta área se dedica a la contratación y remuneración del personal, dando cumplimiento a las normativas legales correspondientes.
- Mercadeo, esta área se dedica principalmente a las ventas, publicidad y promoción de los productos.
- Finanzas, en esta se administra la contabilidad de la empresa.
- Producción, esta área se encarga del proceso de elaboración de los productos, desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto terminado.

- Calidad, esta área se encarga de vigilar y controlar la ejecución de las actividades tanto en el proceso productivo, como en las demás áreas de la empresa.

3.2.2. Propuesta de valor

Dentro del catálogo de productos, los Horneados de Martica ofrece al mercado productos horneados artesanales tipo gourmet, típicos de la región del Tolima; elaborados con insumos de calidad, libres de conservantes artificiales y con recetas tradicionales que se han perfeccionado a través de los años. Los horneados representan una tradición, conservan la esencia y el sabor de los productos de antaño, características que, según su fundadora, son las que permiten que el negocio sea referenciado en el mercado local y conserve la fidelidad de sus clientes.

Además, productos como los bizcochos de achira son libres de gluten, por lo cual son aptos para celíacos y para personas que no incluyen harina de trigo en su dieta por cuestiones de salud. Así mismo, la empresa cuenta con una línea de pastelería bajo pedido, que ofrece a los clientes la opción de personalizar sus diseños y de sustituir ingredientes como la harina de trigo tradicional o el azúcar, por ingredientes con un mayor valor nutricional, permitiendo al cliente acceder a versiones más saludables de los productos ajustándose a su estilo de vida.

A diferencia de la competencia, se ofrece un producto fresco pues tanto la categoría de horneados como la de pastelería, son de elaboración diaria, esta última bajo pedido, con lo cual se garantiza al cliente las características organolépticas esperadas y una buena relación calidad-precio. De esta manera, se satisfacen las necesidades de aquellos clientes que buscan adquirir un producto distinguido por su sabor y calidad.

3.2.3. Catálogo de productos

Existen tres categorías principales de productos, la primera corresponde a los bizcochos, que incluye bizcochos de achira y bizcochos de cuajada y maíz. En la segunda encontramos los alfajores, panderitos, merengues y galletas (de arroz y avena). Por su parte, la tercera categoría corresponde a la línea de tortas tradicionales, que pueden tener diseños personalizados y cuyos sabores son: queso, melocotón, piña, arándanos, chocolate, vino, semillas de amapola, vainilla, entre otras.

Además, se han ido incorporando al catálogo productos de panadería nuevos como panes integrales, panes de proteína y los palitroques, una variación más saludable de los bizcochos de achira. Estos productos están orientados a ofrecer una opción con un alto valor nutricional, aptos para dietas y personas con condiciones alimentarias especiales.

A continuación, se presentan algunas imágenes de los productos principales de la empresa, clasificados en sus respectivas categorías.

Bizcochos

- Bizcochos de achira



Figura 1. Bizcochos de achira. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

- Bizcochos de cuajada y maíz



Figura 2. Bizcochos de cuajada y maíz. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

Horneados y colaciones

- Alfajores



Figura 3. Alfajores. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

- Merengues



Figura 4. Merengues. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

- **Panderitos**



Figura 5. Panderitos. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

- **Galletas de arroz**



Figura 6. Galletas de arroz. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

Tortas

- Torta con diseño personalizado



Figura 7. Torta con diseño personalizado. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

- Torta de sabor tradicional (chocolate y arequipe)



Figura 8. Torta de chocolate. Fuente: Instagram Los Horneados de Martica

3.2.4. Logotipo

La empresa cuenta con su propio logotipo (ver Figura 9) en el cual se puede observar una gama de colores pastel y se visualiza su producto estrella, los bizcochos de achira, y una magdalena para representar la línea de pastelería. Así mismo, se ha incluido la ubicación del negocio y los teléfonos de contacto.



Figura 9. Logotipo Los Horneados de Martica. Fuente: Los Horneados de Martica.

3.2.5. Redes sociales

La empresa cuenta con perfiles en Instagram y Facebook, los cuales utilizan principalmente para promocionar los diseños de tortas y catálogo de productos e informar sobre la disponibilidad de sus productos frescos. Así mismo, estos funcionan como medio efectivo para realizar pedidos por parte de los clientes quienes mayormente usan Facebook Messenger y WhatsApp.

Durante los últimos meses han realizado esfuerzos para publicar con mayor frecuencia y diversificar el contenido, sin embargo, no cuentan con un plan de marketing establecido, por lo cual las acciones se realizan de manera aislada y no llegan a generar los resultados esperados. Esto se refleja con los bajos niveles de *engagement* medido en el número de seguidores e interacciones con las publicaciones.

3.3. Matriz MEFI

La matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), permite hacer una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de una empresa. Es utilizada para la formulación estratégica pues sintetiza y valora las principales oportunidades y amenazas de las principales áreas de una organización (Ruiz, 2021).

Para realizar este análisis se han identificado diferentes factores críticos descritos como fortalezas y debilidades presentes en las áreas de la empresa. Seguidamente se han asignado los pesos relativos de 0 a 1, donde 0 corresponde a “sin importancia” y 1 “muy importante”, donde los factores que más repercuten en el desempeño de la empresa han recibido el mayor valor o peso relativo y la suma de estos pesos debe ser igual a 1 (Gehisy, 2016).

Luego de esto, se han calificado los factores teniendo en cuenta si se trata de una debilidad o de una fortaleza, para las debilidades se han calificado las menores con 1 y las mayores con 2. Por su parte, las fortalezas se han calificado las menores con 3 y las mayores con 4. Para realizar el cálculo y obtener el valor ponderado de cada factor, se han multiplicado el valor relativo por la calificación y al final se han sumado para obtener un subtotal para debilidades y uno para fortalezas.

La Tabla 2 presenta la matriz MEFI desarrollada para la empresa, en la cual se muestran los factores críticos identificados a partir del diagnóstico interno realizado, con sus respectivas calificaciones y ponderación, siguiendo la metodología mencionada anteriormente.

Tabla 2. Matriz MEFI Los Horneados de Martica

Factor crítico: Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Productos conocidos y antigüedad del negocio	0,15	4	0,6
Recurso humano competente	0,1	3	0,3
Innovación en productos	0,1	3	0,3
Localización	0,1	3	0,3
Maquinaria adecuada	0,05	4	0,2
Subtotal Fortalezas			1,7

Factor crítico: Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Marketing	0,15	2	0,3
Formalización y documentación de procesos	0,05	1	0,05
Falta de registro INVIMA	0,1	1	0,1
Control de inventarios	0,1	1	0,1
Poca diversidad en canales de distribución	0,1	2	0,2
Subtotal debilidades			0,75
Sumatoria	1	Total	2,45

Fuente: Elaboración propia a partir de información en la web.

De acuerdo con estos resultados, podemos ver que el total ponderado se encuentra por debajo de 2,5 lo cual indica que la empresa es débil internamente, ya que las fuerzas internas no son favorables para el adecuado desempeño de esta. Sin embargo, el subtotal de fortalezas tiene un mayor peso que las debilidades, lo cual indica que, en este escenario, las fuerzas son favorables para contrarrestar en cierta manera las debilidades.

3.4. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico multidimensional que permite a una empresa identificar de manera sencilla los factores internos, relacionados con su funcionamiento (fortalezas y debilidades), y los factores externos del entorno (amenazas y oportunidades), que pueden impactar su operación (Speth, 2016).

Las fortalezas son cualidades específicas de una organización que influyen de manera positiva en su evolución, y que además le permiten identificar las ventajas competitivas con respecto a sus competidores. En contraste, las debilidades corresponden a factores internos limitan el funcionamiento de la empresa, por lo cual, deben identificarse para establecer acciones de mejora y correctivas, y reorientar esfuerzos para prevenir su impacto (Speth, 2016).

Al hablar de los factores externos encontramos las amenazas, las cuales no se pueden evitar pero que, si son detectadas a tiempo, la organización podrá estar más preparada para afrontarlas y reducir su impacto. También encontramos las oportunidades, que corresponden a circunstancias externas que pueden jugar a favor de la empresa las cuales se pueden aprovechar para obtener una ventaja sobre la competencia. (Enciclopedia económica, 2021).

Una vez identificados los factores internos y externos, que impactan positiva o negativamente el funcionamiento de la empresa, se procede a la construcción de un plan estratégico con una visión a futuro que permita a la empresa aprovechar y mitigar el impacto de estos factores.

Para realizar el análisis FODA se han tenido como punto de partida algunos de los factores identificados en Tabla 2 y los aspectos del entorno identificados en el análisis externo realizado previamente. En la Tabla 3, se presenta la matriz FODA elaborada para la empresa, en la cual se describen oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se proponen estrategias para aprovechar o mitigar los impactos que estas generan sobre la empresa.

Tabla 3. Matriz FODA Los Horneados de Martica

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
	1. Tendencia creciente hacia la alimentación saludable. 2. Programas de entidades públicas que apoyan los emprendimientos locales. 3. Disponibilidad de herramientas tecnológicas y medios digitales (e-commerce, redes sociales).	1. Nuevas exigencias legales y fiscales, en la medida en que la empresa crezca. 2. Aumento en el número de negocios que ofrecen productos similares. 3. Inflación y disponibilidad de insumos (escasez por condiciones climáticas).
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Productos conocidos por su calidad, valor nutricional (productos saludables) y antigüedad del negocio. 2. Personal competente y experimentado para el	F2-O1. Crear y poner en marcha un catálogo de productos saludables de acuerdo con las necesidades del cliente. F3-O2. Identificar el componente innovador de	F1-A2. Crear un programa de fidelización del cliente. F3-A3. Indagar y probar nuevos insumos que puedan reemplazar total o parcialmente los utilizados sin alterar la calidad de los

desarrollo de productos. 3. Variedad e innovación en productos	los productos para participar en programas de entidades públicas y obtener recursos financieros.	productos.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Débil formalización y documentación de planes, procesos, procedimientos e inventarios. 2. Deficiencias en marketing y promoción del producto. 3. Canales de distribución limitados (Invima).	D1-O3. Documentar y estandarizar procesos, procedimientos e inventarios en herramientas digitales para facilitar su acceso, uso, conservación y control. D2-O3. Dar a conocer los productos a través de medios digitales (redes sociales) y utilizar una plataforma e-commerce como nuevo canal de promoción y venta. D3-O2. Participar en eventos de promoción y venta para facilitar posibles alianzas y nuevos canales de distribución.	D1-A1. Establecer un plan de acción para hacer frente a los cambios en el entorno legal y fiscal y aprovechar los beneficios legales y tributarios que apliquen. D2-A2. Definir y ejecutar un plan de marketing acorde a la realidad del negocio y necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Segmentación de mercado

Los productos de los Horneados de Martica están dirigidos principalmente a hombres y mujeres, entre 20 y 70 años, residentes en la ciudad de Ibagué, pertenecientes a la clase media alta, es decir los estratos socioeconómicos del 3 al 6. A partir de lo anterior, se han identificado dos segmentos específicos, que, si bien comparten las características mencionadas, presentan diferencias respecto al producto que adquieren y sus preferencias a la hora de adquirirlo.

3.5.1. Segmento productos horneados tradicionales

Este segmento corresponde a aquellas personas, especialmente mujeres, que disfrutan de los horneados típicos y tradicionales de la región, y de la pastelería tradicional. Este

valora tanto la preparación artesanal del producto, como la calidad de los insumos utilizados para su elaboración. Por esta razón, este segmento prefiere productos de calidad y sabor característico tradicional y el precio no es un factor relevante a la hora de adquirirlos. A continuación, se presenta la caracterización del buyer persona para este segmento.



Figura 10. Buyer persona segmento productos horneados tradicionales. Fuente: elaborado usando imágenes gratis de Canva

Cristina

- ✓ Tiene 38 años
- ✓ Vive en Ibagué, Tolima
- ✓ Es Administradora Financiera y trabaja como gerente del negocio familiar que fundó junto a sus hermanos.
- ✓ Le gusta celebrar y compartir momentos en familia con sus hijos, su esposo y sus mascotas.
- ✓ Es amante de los animales y sueña con crear una fundación de rescate y protección de animales en Ibagué.
- ✓ Le encanta la comida, especialmente horneados típicos de la gastronomía tolimense que hacen parte de su merienda, acompañados de un buen café.
- ✓ Tiene ingresos superiores a \$2.500.000 COP
- ✓ Revisa a diario Facebook como fuente de información y le gusta comentar en publicaciones sobre economía y recetas.

3.5.2. Segmento productos saludables

Este segmento de personas cuenta con hábitos de vida saludables como la actividad física y la alimentación saludable, y en su dieta prevalecen productos libres de conservantes artificiales y gluten. Estas personas disfrutan de productos de pastelería, y con el fin de mantener un balance en su dieta, prefieren versiones más saludables de las típicas tortas, que tengan un buen valor nutricional ajustándose a sus preferencias.



Figura 11. Buyer persona segmento productos saludables. Fuente: elaborado usando imágenes gratis de Canva.

Tatiana

- ✓ Tiene 28 años
- ✓ Vive en Ibagué, Tolima
- ✓ Es soltera y vive con una compañera del trabajo.
- ✓ Es Administradora de empresas, especialista en Gestión pública e Instituciones administrativas y trabaja como funcionaria en la Alcaldía de Ibagué.
- ✓ Practica crossfit y senderismo, y le gusta salir a comer e ir de fiesta con sus amigos.
- ✓ Le encanta cocinar e innovar en las recetas tradicionales para crear versiones más saludables.
- ✓ Le gusta leer libros, blogs y enterarse a través de Facebook e Instagram sobre deportes y hábitos saludables.
- ✓ Su salario mensual es de \$3.000.000 COP

3.6. Investigación de mercado

3.6.1. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra, se han tomado como base los datos presentados por Ibagué cómo vamos y el Centro de Información Municipal para la Planeación Participativa (CIMPP). Según estas fuentes, para el año 2020, la población de Ibagué situada en el perímetro urbano fue de 501.991 habitantes, donde el 63,3% corresponde a mujeres entre los 20 y 70 años, y el 65,7% a hombres en este mismo rango de edad (Ibagué cómo vamos, 2020).

A partir de estos porcentajes, se ha calculado la población correspondiente para cada sexo y finalmente, teniendo en cuenta que el 31,6% de la población pertenece a la clase media alta (Centro de Información Municipal para la Planeación Participativa, 2021), se ha determinado que el tamaño de la población para calcular la muestra fue de 91.568 personas.

Teniendo en cuenta que se trata de una población finita, se ha utilizado la siguiente fórmula para calcular la muestra (Aguilar, 2005):

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde,

n= tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población total, en este caso 91.568

Z= nivel de confianza, he escogido el 90% que corresponde a 1,64

P= Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

Q= proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1-P)

d= nivel de precisión absoluta, para este caso he tomado la media que corresponde a 0,05.

Calculando obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{91.568 * 1,65^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(91.568 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n= 271,44$$

La muestra calculada para aplicar la encuesta fue de 271 personas.

3.6.2. Diseño y aplicación de la encuesta

El propósito de la encuesta ha sido indagar en los gustos y preferencias de los clientes habituales y potenciales del negocio con el fin de enfocar las estrategias de marketing hacia sus necesidades y expectativas. Así mismo, se ha buscado identificar oportunidades de mejora para fortalecer las ventajas competitivas y la propuesta de valor del negocio.

La encuesta ha sido realizada utilizando Google Forms con el fin de facilitar su difusión, aprovechando la facilidad que ofrece la herramienta para su diseño y posterior análisis de resultados. Su aplicación se ha realizado de manera virtual y ha sido difundida a través del Instagram de la empresa y el WhatsApp, con el fin de llegar a los seguidores y clientes potenciales, y a los clientes habituales de la empresa.

3.6.3. Análisis de los resultados

En el Anexo A. se encuentra disponible el modelo de la encuesta con sus respectivas preguntas, respuestas y los resultados obtenidos luego de su aplicación. A continuación, se mencionan los aspectos más relevantes luego del análisis de los datos y resultados.

Con respecto a la caracterización de la muestra, los resultados nos muestran que la mayoría de los encuestados, con más de un 70%, se han identificado con el género femenino, donde el rango de edades con mayor peso se encuentra entre 28 y 39 años.

Así mismo, fue posible identificar que más del 90% ha indicado pertenecer a los estratos socioeconómicos del 3 al 6, es decir, clase media- alta, por lo cual su poder adquisitivo es superior respecto a los estratos más bajos.

En cuanto a los hábitos saludables, el 65% de los encuestados cuenta con hábitos saludables, donde el más frecuente es la alimentación saludable seguida de ejercicio físico.

Por su parte, en términos de preferencias a la hora de adquirir productos de pastelería y horneados, los resultados evidenciaron que las dos características con mayor importancia son productos sin azúcar añadido e ingredientes de origen natural y sin conservantes. Este último ha resultado ser, además, el factor que más influye en la decisión de compra de los clientes, seguido del precio y por último el canal de compra.

Al indagar sobre los factores que más influyen a la hora de realizar una compra online, los clientes habituales han elegido seguridad y el tiempo de entrega como los más relevantes, seguido por los medios de pago a la hora realizar la compra. Para los clientes potenciales, la seguridad resulta el factor más importante seguido también por el tiempo de entrega durante el proceso de compra.

Para aquellos encuestados que han adquirido alguna vez los productos de la empresa, un 62,3% ha elegido el canal de venta físico como el principal y el restante ha realizado compras con envío a domicilio. Cabe destacar que los dos medios a través de los cuales se enteran de los productos han sido las redes sociales y el voz a voz.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivo general

Incrementar en un 20% las ventas y un 30% en el número de seguidores en Instagram para el año 2023 con respecto al año 2022.

4.2. Estrategias

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz FODA, se han identificado estrategias que permiten mejorar los puntos débiles de la empresa, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno. A continuación, se describen algunas de las estrategias que han sido elegidas considerando qué tan relevantes resultan para el logro de los objetivos del negocio acorde con las posibilidades de este.

4.2.1. Estrategia de publicidad y promoción

Promocionar los productos a través de medios digitales como redes sociales e internet.

Táctica 1: Promoción del catálogo de productos.

Acciones:

- Contratar a un profesional de marketing y publicidad.
- Diseñar piezas y contenido teniendo como base el catálogo de productos (historias, posts, reels) para publicación en redes sociales de acuerdo con el público objetivo. Las publicaciones en Instagram estarán orientadas hacia las generaciones más jóvenes, es decir, de 20 a 35 años y las de Facebook para el público mayor a 35 años. (ver Figura 12 y Figura 13).
- Publicar en las redes sociales Facebook e Instagram el contenido según el público y la frecuencia establecida. En la Tabla 4 se puede observar un ejemplo de calendario propuesto para las publicaciones a través de estas dos redes sociales.
- Realizar un give-away de los productos con comercios aliados para aumentar el número de seguidores e interacciones en las redes sociales, logrando una mayor visualización de los productos.

- Promocionar los productos por medio de Google Ads, inicialmente con una campaña de display segmentada por la ubicación, en este caso en la ciudad de Ibagué, Colombia. Una vez implementada la plataforma e-commerce y de acuerdo con la respuesta de los clientes, se puede realizar una campaña de búsqueda para llegar a los usuarios potenciales a través de búsquedas con palabras clave.

Tabla 4. Ejemplo Calendario de publicaciones para Facebook e Instagram

Mes 1						
Semana 1						
Fecha	Red social	Hora	Tema	Objetivo	Formato	Descripción
Lunes	Instagram	9 a.m.	Productos frescos, recién horneados	Aumentar Ventas	Reels	Mostrar la preparación de uno de los productos y el resultado final.
	Facebook*	-				
Martes	Instagram	8 a.m.	Línea de productos saludables	Aumentar ventas	Post	Destacar el producto estrella de la línea recordando sus beneficios e invitando a probarlo.
	Facebook	3 p.m.	Productos recién hechos	Aumentar ventas	Post	Enfocarse en un producto, mencionar la calidad de sus insumos y su preparación.
Miércoles	Instagram	12 m.	Sondeo de preferencias de productos	Aumentar interacción	Historias	Cuestionario con dos opciones de producto para elegir el favorito.
	Facebook	3 p.m.	Línea de tortas artesanales	Aumentar interacción	Post	Fotografía de torta tradicional de piña,
Jueves	Instagram	5 p.m.	Contar la historia de la fundadora	Humanizar la marca-aumentar ventas	Post	Fotografía de la fundadora acompañada de un pie de foto con la historia del negocio.

	Facebook	4 pm	Contar la historia de la fundadora	Humanizar la marca-aumentar ventas	Post	Fotografía de la fundadora acompañada de un pie de foto con la historia del negocio.
Viernes	Instagram	8 a.m.	Encuesta	Aumentar interacción	Historia	Preguntar sobre preferencias de productos con o sin azúcar. Permitir que el usuario agregue una opción.
	Facebook	4 p.m.	Despacho de productos	Aumentar ventas	Historia	Mostrar cómo se empacan los productos para ser entregados a los clientes.
Sábado	Instagram	11 am	Despacho de productos	Aumentar ventas	Reels	Mostrar cómo se empacan los productos para ser entregados a los clientes.
	Facebook	1 pm	Torta con diseño personalizado	Aumentar interacción	Historia	Publicar una imagen de una torta personalizada para un cliente.
Semana 2						
Lunes	Instagram	5 p.m.	Cliente feliz	Aumentar interacción /atraer seguidores	Reels/post	Video/ fotografía de cliente recibiendo su producto y/o de la celebración donde se muestre el producto.
	Facebook*	-				
Martes	Instagram	9 a.m.	Ideas de merienda saludable con productos	Aumentar interacción y ventas	Reels	Video armando una merienda típica y/o saludable.
	Facebook	10 a.m.	Canales de venta	Aumentar ventas	Post	Publicar horarios, ubicación y teléfonos para pedidos, para

						facilitar la compra.
Miércoles	Instagram	1 p.m.	Historia del negocio: antes y ahora.	Humanizar la marca-aumentar ventas	Reels	Fotos con la evolución de la marca (ponqués, celebraciones, trayectoria) acompañado de datos relevantes.
	Facebook	3 p.m.	Promociones	Aumentar ventas	Post e Historia	Promociones de productos. Ejemplo: descuentos por compras superiores a un monto específico.
Jueves	Instagram	4 p.m.	Concurso	Aumentar seguidores e interacción	Post e historia	Concurso con productos propios y de aliados comerciales.
	Facebook	4 p.m.	Concurso	Aumentar seguidores e interacción	Post e historia	Concurso con productos propios y de aliados comerciales.
Viernes	Instagram	9 a.m.	Historia de uno de los productos	Aumentar interacción	Post	Infografía con la historia de un producto. Ejemplo: la torta de piña. Preguntar si incluyen la piña en sus recetas.
	Facebook		Línea de horneados tradicionales del Tolima	Aumentar ventas	Post	Presentar en una ancheta todos los productos horneados típicos.
Sábado	Instagram	12 m.	Celebración de fechas importantes	Aumentar ventas	Post e historias	Mostrar productos para celebrar fechas: día del padre, de la madre, navidad, Halloween.
	Facebook	12 m.	Celebración de fechas importantes	Aumentar ventas	Post e historias	Mostrar productos para celebrar fechas: día del padre, de la madre, navidad,

						Halloween.
--	--	--	--	--	--	------------

*no se publicará en Facebook los lunes pues está referenciado como uno de los peores días para publicar (ReasonWhy, 2022). Fuente: elaboración propia.



Figura 12. Ejemplo de post en Facebook. Fuente: elaboración propia.



Figura 13. Ejemplo de post en Instagram. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Cronograma estrategia de publicidad y promoción

Acción	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratar profesional de marketing y publicidad																
Diseñar piezas y contenido para redes sociales																
Publicar en redes sociales																
Realizar give-away																
Promocionar por medio de Google Ads																

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Estrategia de comercialización y mercados

Establecer alianzas estratégicas con comercios y empresas locales para la venta de los productos al por mayor y diversificar los canales de venta.

Táctica 1: Alianzas comerciales para la distribución de productos al por mayor.

Acciones:

- Contratar profesional en administración de empresas con conocimientos en tecnologías.
- Identificar posibles comercios locales y departamentales para la venta al por mayor de los productos, por ejemplo: tiendas de productos comestibles artesanales, cafeterías, hoteles y agencias de eventos.
- Definir propuesta para la venta de productos.
- Contactar aliados y definir acuerdos y condiciones teniendo en cuenta las necesidades de ambas partes.
- Divulgar a través de las redes sociales sobre los nuevos puntos de distribución de los productos.
- Coordinar con aliados la realización de concursos a través de las redes sociales para la promoción de los productos y contribuir al posicionamiento de ambas marcas.

Táctica 2: Diseñar e implementar una plataforma e-commerce como nuevo canal de venta.

Acciones:

- Elegir la plataforma e-commerce más adecuada, en este caso se ha elegido Prestashop.
- Definir parámetros previos necesarios para la configuración del backoffice del CMS: productos, atributos, características, envío, entre otros.
- Crear el contenido digital (piezas gráficas y texto).
- Adquirir el hosting, para esto se tendrá como referencia el precio que ofrece Google Cloud para WordPress. En caso de que el e-commerce sufra un incremento considerable en tráfico, es posible contratar mayor capacidad con Google Cloud para garantizar la escalabilidad del e-commerce.
- Adquirir dominio de la página web: de acuerdo con Google Trends, para el departamento del Tolima (Colombia), luego de realizar la búsqueda para el término “horneados”, los resultados muestran un número bajo de búsquedas para este. Al realizar la comparación entre los términos de búsqueda “tortas” y “pastelería”, el primero presenta una superioridad frente al segundo (ver Figura 14), por lo cual se propone el siguiente dominio: **tortasdemartica.com**

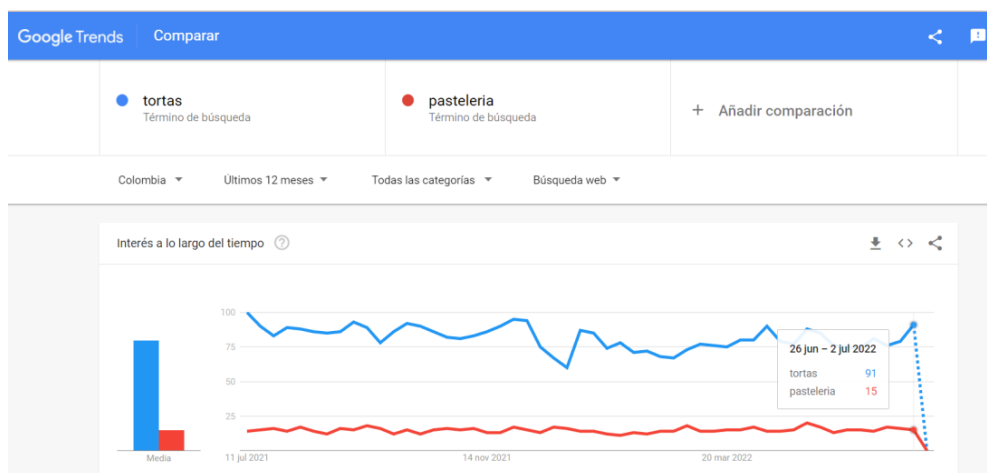


Figura 14. Comparación de términos torta y pastelería. Fuente: Google Trends
(<https://trends.google.com.co/trends/explore?geo=CO&q=tortas,pasteleria>)

- Configurar y realizar el diseño en el backoffice de la plataforma de acuerdo con los parámetros establecidos.
- Publicar página web.

- Realizar difusión en redes sociales sobre la nueva página web.

Táctica 3. Cuenta de WhatsApp Business

Acciones

- Configurar la cuenta de WhatsApp Business.
- Definir y configurar preguntas frecuentes y respuestas rápidas en la aplicación.
- Crear contenido para publicar en las redes sociales sobre la facilidad que ofrece el nuevo canal de comunicación y venta.
- Publicar en las redes sociales el contenido.

Tabla 6. Cronograma estrategia de comercialización y mercados

Acción	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratar profesional																
Identificar aliados																
Definir propuesta																
Contactar aliados																
Divulgar alianza por medio de redes sociales																
Coordinar concursos con aliados																
Elegir plataforma e-commerce																

Definir parámetros previos																
Crear el contenido digital																
Adquirir hosting y dominio																
Configurar el backoffice																
Publicar plataforma																
Realizar difusión en redes sociales sobre la nueva página web																
Configurar cuenta de WhatsApp Business																
Definir y configurar preguntas frecuentes y respuestas rápidas																
Crear contenido																
Publicar en las redes sociales																

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Estrategia de producto

Establecer y difundir un catálogo de productos nuevos y productos saludables de acuerdo con las necesidades del cliente, incluyendo productos, sabores e insumos innovadores.

Táctica 1

Elaborar y difundir el catálogo de productos nuevos y productos saludables.

Acciones

- Realizar un *brainstorming* con los empleados de la empresa para conocer sus ideas sobre nuevos productos y sabores.
- Revisar las tendencias en el mercado y el catálogo de productos de la competencia local y nacional como inspiración para la creación de nuevos productos.
- Definir productos potenciales teniendo en cuenta la presentación, sabores, insumos, beneficios para la salud y preferencias de los clientes.
- Diseñar y aplicar una encuesta de aceptación de los productos potenciales dirigida al público objetivo (clientes habituales y potenciales) para conocer la percepción sobre estos.
- Realizar pruebas para la elaboración de los nuevos productos elegidos con el fin de definir su viabilidad y precios, teniendo en cuenta la disponibilidad de insumos y costos.
- Crear contenido digital para el catálogo como fotografías, videos y texto.
- Diseñar el catálogo digital (versión web y pdf).
- Imprimir catálogo para promocionarlo en el punto de venta físico.
- Crear contenido para publicación del catálogo en las redes sociales.
- Realizar el lanzamiento del catálogo nuevo a través de las redes sociales (Instagram y Facebook) y a través de la página web.

Tabla 7. Cronograma estrategia de producto

Acción	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar <i>brainstorming</i>																
Revisar las tendencias en el mercado																
Definir productos potenciales																

Diseñar y aplicar una encuesta de aceptación																
Realizar pruebas para productos nuevos																
Crear contenido digital para catálogo																
Diseñar el catálogo																
Publicar el catálogo																
Imprimir catálogo																
Crear contenido para redes sociales																
Lanzamiento de catálogo																

Fuente: elaboración propia.

4.3. Presupuesto

Uno de los aspectos a considerar para la implementación de un plan de marketing, y quizá uno de los más importantes, es el presupuesto, pues depende de la solvencia económica y estabilidad financiera de una empresa, tener la capacidad de adoptar estas estrategias. Resulta indispensable analizar la relación costo-beneficio para cada una de estas estrategias y sus respectivas actividades, con el fin de tomar la decisión más adecuada para el negocio.

En la Tabla 8 se presentan cada una de las estrategias, sus actividades y el costo mensual de su implementación en pesos colombianos y euros.

Tabla 8. Presupuesto para la ejecución del plan de marketing

Estrategia	Actividades	Descripción	Costo mensual (COP)	Costo mensual (EUR)
Publicidad y promoción	Contratar profesional de marketing y	Nómina	\$1.300.000	296,50

	publicidad.			
	Realizar give-away	Ancheta de productos	\$150.000	34,20
	Promocionar por medio de Google Ads	114-225 visitas, presupuesto diario \$2.704 COP.	\$82.200	18,70
Estrategia de comercialización y mercados	Contratar profesional en administración y tecnologías	Esta persona se encargará de la administración del e-commerce, relaciones con el cliente (canales de venta) y aliados.	\$1.300.000	296,50
	Concursos con aliados	Ancheta de productos	\$150.000	34,20
	Hosting con Google Cloud	Se ha tomado como referencia lo que cobra Google Cloud para WordPress. Precio en moneda base (12,70 USD)	\$52.600	12
	Dominio	Se ha elegido tortasdemartica.com. En mi.com.co, con un precio anual de \$34.990 COP. (mi.com.co, s.f.)	\$3.750	0,85
	Módulo Wompi Prestashop	Módulo para incluir pasarela de pagos. Este es el pago inicial. (Prestashop, s.f.)	\$306.900	69,99
Estrategia de producto	Pruebas de nuevos productos	Insumos para elaboración de muestras de nuevos productos	\$100.000	22,80
	Impresión de catálogo	Impresión de una muestra del catálogo	\$20.000*	4,60
TOTAL			\$3.468.450	790,34*

*se aclara que el catálogo será impreso una sola vez. *se ha tomado como base el cambio de 1 EUR= \$4.385 COP.

Fuente: elaboración propia a partir de información en internet.

4.4. Indicadores

A continuación, se proponen los siguientes indicadores con el fin de medir el impacto y el alcance de las estrategias de marketing planteadas.

- Número de ventas realizadas en el e-commerce.
- Número de interacciones (reproducciones, seguidores, comentarios, guardados) en Instagram
- Número de productos nuevos incluidos en el catálogo.
- Numero de nuevas alianzas estratégicas comerciales establecidas.
- Ventas realizadas en la línea de Horneados y colaciones en el día de la promoción.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO DEL E-COMMERCE

5.1. Categorías, atributos y combinaciones de productos

De acuerdo con las funcionalidades que ofrece Prestashop, para definir los productos que estarán disponibles en el comercio electrónico, como primer paso es necesario establecer las características y atributos de cada producto.

Los atributos corresponden a las posibles variaciones o combinaciones que puede presentar un producto y son los que permiten al cliente elegir un producto entre diferentes presentaciones de este, de acuerdo con sus necesidades y preferencias. Por su parte, las características son aspectos intrínsecos del producto y que por lo tanto no varían, son las mismas en las diferentes variaciones y no será posible para el cliente cambiarlas.

Cabe mencionar que una característica de un producto puede ser un atributo de otro, pues estas dependen del producto que se ofrece y de lo que el negocio establece para la venta de sus productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han definido las características y atributos para cada producto de los Horneados de Martica. En la Tabla 9, se pueden observar los productos simples, es decir aquellos que no presentan atributos ni combinaciones, pero si tienen definidas unas características establecidas por el vendedor.

Así mismo, se puede ver en la Tabla 10 los productos que son ofrecidos en diferentes combinaciones o variaciones, por lo cual se han definido sus atributos y combinaciones para cada uno.

Tabla 9. Características para productos simples

Producto	Características
Merengues	• Ingredientes: Claras de huevo, azúcar, limón. • Peso: 60 gr • Unidades: 5 • Presentación: bolsa
Panderitos	• Ingredientes: Almidón de maíz, azúcar, huevo, mantequilla. • Peso: 100 gr • Unidades: 5 • Presentación: bolsa

Galletas de arroz	• Ingredientes • Peso • Unidades • Presentación: bolsa
Galletas de avena	• Ingredientes: Avena en hojuelas, mantequilla, arándanos, panela orgánica. • Peso: 120 gr • Unidades: 4 • Presentación: bolsa
Alfajores	• Ingredientes: Harina de maíz, harina de trigo, azúcar, huevos, mantequilla. • Peso: 120 • Unidades: 4 • Presentación: bolsa
Bizcochos de cuajada y maíz	• Ingredientes: Maíz, cuajada, mantequilla, huevos, sal. • Peso: 100 gr • Presentación: Bolsa
Pan integral de avena y semillas	• Ingredientes: Harina de avena, huevos, semillas, sal. • Peso: 300 gr
Pan keto dietético	• Ingredientes: Harina de almendras, frutos secos (maní, almendra), semillas (chía, linaza, ajonjolí, girasol), huevos. • Peso: 300 gr
Palitroques de achira, chía y ajonjolí	• Ingredientes: Harina de achira, mantequilla, cuajada, huevos, mantequilla, sal, semillas de chía, ajonjolí. • Peso: 100 gr • Unidades: 10 • Presentación: bolsa

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Atributos, características y combinaciones para productos combinados

Producto	Atributos	Características	Combinaciones
Torta de chocolate	• Tamaño / Porciones: 1 libra - 35 porciones, 1/2 libra - 16 porciones, 1/4 de libra - 8 porciones. • Tipo de crema: pastelera (blanca), ganache de chocolate, arequipe, sin crema.	• Ingredientes: Harina de trigo, chocolate, mantequilla, huevos.	• Tamaño / Porciones - 1 libra - 35 porciones, Tipo de crema - Pastelera (blanca) • Tamaño / Porciones - 1 libra - 35 porciones, Tipo de crema - Ganache de chocolate • Tamaño / Porciones - 1 libra - 35 porciones, Tipo de crema – Arequipe • Tamaño / Porciones - 1 libra - 35 porciones, Tipo de crema -

			Sin crema • Tamaño / Porciones - 1/2 libra - 16 porciones, Tipo de crema - Pastelera (blanca) • Tamaño / Porciones - 1/2 libra - 16 porciones, Tipo de crema - Ganache de chocolate • Tamaño / Porciones - 1/2 libra - 16 porciones, Tipo de crema – Arequipe • Tamaño / Porciones - 1/2 libra - 16 porciones, Tipo de crema - Sin crema • Tamaño / Porciones - 1/4 de libra - 8 porciones, Tipo de crema - Pastelera (blanca) • Tamaño / Porciones - 1/4 de libra - 8 porciones, Tipo de crema - Ganache de chocolate • Tamaño / Porciones - 1/4 de libra - 8 porciones, Tipo de crema – Arequipe • Tamaño / Porciones - 1/4 de libra - 8 porciones, Tipo de crema - Sin crema
Bizcochos de achira	• Peso / Unidades: 60 gr / 18-20 unidades, 130 gr / 36-40 unidades, 180 gr / 50-55 unidades, 380 gr / 110-120 unidades. • Presentación: tarrina, bolsa.	• Ingredientes: Harina de achira, mantequilla, huevos y cuajada.	• Peso / Unidades - 60 gr / 18-20 unidades, Presentación – Bolsa • Peso / Unidades - 130 gr / 36-40 unidades, Presentación – Bolsa • Peso / Unidades - 180 gr / 50-55 unidades, Presentación – Tarrina • Peso / Unidades - 380 gr / 110-120 unidades, Presentación - Tarrina

Torta de piña	Tamaño / Porciones: 1/4 de libra - 8 porciones, 1/2 libra - 16 porciones, 1 libra - 35 porciones.	Ingredientes: Harina de trigo, piña, huevos, azúcar, cerezas, mantequilla.	- Tamaño / Porciones - 1/4 de libra - 8 porciones - Tamaño / Porciones - 1/2 libra - 16 porciones - Tamaño / Porciones - 1 libra - 35 porciones

Fuente: elaboración propia

5.2. Productos: personalización

Teniendo en cuenta que para la categoría tortas, se ofrecen productos donde el cliente puede solicitar un diseño personalizado, se ha utilizado la funcionalidad disponible en Prestashop para personalizar un producto. Esta personalización permite dos acciones, la primera, incluir texto, así el cliente podrá incluir el mensaje que desea para la decoración de su torta de acuerdo con su celebración.

La segunda, habilita la opción para que el cliente adjunte una imagen de referencia, cuando desee un diseño más específico siempre y cuando se utilice la crema que ha elegido para su decoración.

La Figura 15 muestra la visualización de la opción de personalización que ofrece la plataforma, utilizada para una torta de chocolate.



Figura 15. Personalización del producto. Fuente: elaboración propia.

5.3. Descuentos: reglas del carrito

Siguiendo las estrategias propuestas en el plan de marketing para aumentar las ventas, se ha creado una regla para el carrito de compra en la cual el cliente recibe un 25% de descuento por compras iguales o superiores a \$30.000 COP, en la categoría de horneados y colaciones.

Para dar cumplimiento con la condición del tipo de producto para el cual aplica el descuento, se ha restringido seleccionando cada producto de la categoría de Horneados y colaciones.

La Figura 16 presenta la cesta de compra la cual incluye 10 artículos de la categoría de horneados y colaciones y su respectivo descuento.

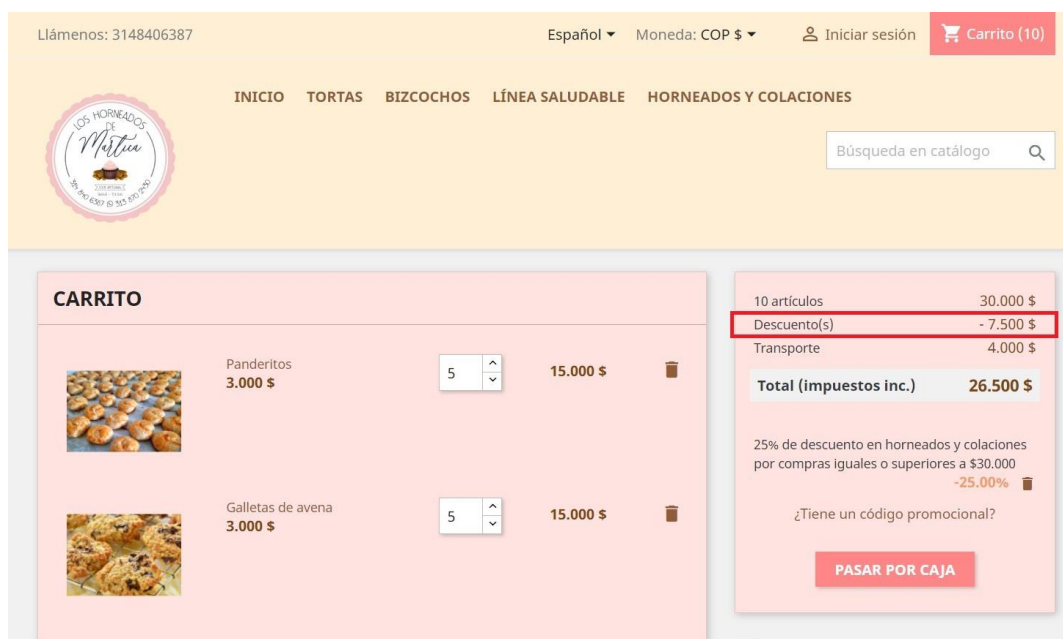


Figura 16. Carrito de compra con descuento para categoría de horneados y colaciones. Fuente: elaboración propia.

5.4. Redes sociales: pie de página

Con el fin de facilitar el acceso de los usuarios a las redes sociales de la empresa, se han incluido en el pie de página los iconos de las redes sociales, Instagram y Facebook, los cuales han sido vinculados a través de un enlace en el apartado diseño, tema y logotipo del backoffice La Figura 17 muestra la visualización de los iconos mencionados en el e-commerce.



Figura 17. Pie de página. Fuente: elaboración propia.

5.5. Diseño responsive: carrusel de imágenes

Teniendo en cuenta que los compradores online utilizan con frecuencia dispositivos móviles para realizar la búsqueda de productos, se ha realizado la configuración para que las imágenes disponibles en el carrusel de imágenes del e-commerce, cuenten con un diseño responsive.

En la Figura 18 se presenta la configuración del backoffice, en la sección de diseño, tema y logotipo, “Activar móvil”, la cual permitirá adaptar el contenido del comercio electrónico al dispositivo móvil desde el cual visite la página. Esto nos indica que, en la configuración actual, el carrusel de imágenes no está activado para los usuarios que accedan a la página a través de sus dispositivos móviles, mejorando la visualización de la página y su navegabilidad

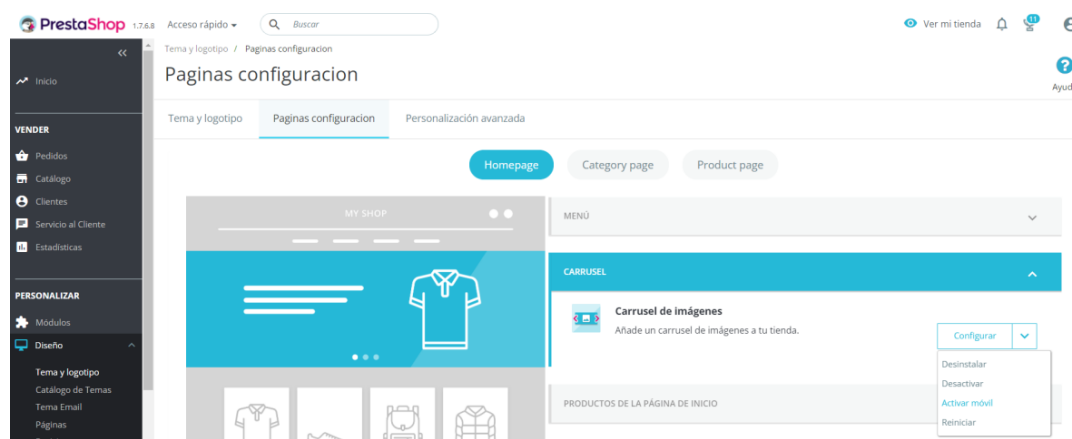


Figura 18. Configuración de diseño responsive en carrusel de imágenes. Fuente: elaboración propia

5.6. Envíos y tiempo de entrega

5.6.1. Transporte

Uno de los aspectos relevantes a la hora de configurar el comercio electrónico es el módulo Transportistas, pues de esta configuración dependen los costos de envío y las condiciones de entrega de los paquetes. Actualmente la empresa envía sus productos a domicilio a través de empresas externas que se especializan en estos servicios, para la configuración hemos elegido la empresa Domicilios Full Entrega.

En la Figura 19 se visualiza el backoffice con el resumen del perfil del transportista, el tiempo de tránsito se ha definido en 2 horas, como un valor de referencia, pues las entregas se realizan dentro del perímetro urbano de Ibagué y este tiempo sería suficiente para realizarlas. Sin embargo, es necesario realizar algunas aclaraciones respecto a los tiempos de entrega, los cuales se pueden ver afectados teniendo en cuenta la confirmación del pago y el tipo de producto que se adquiere.

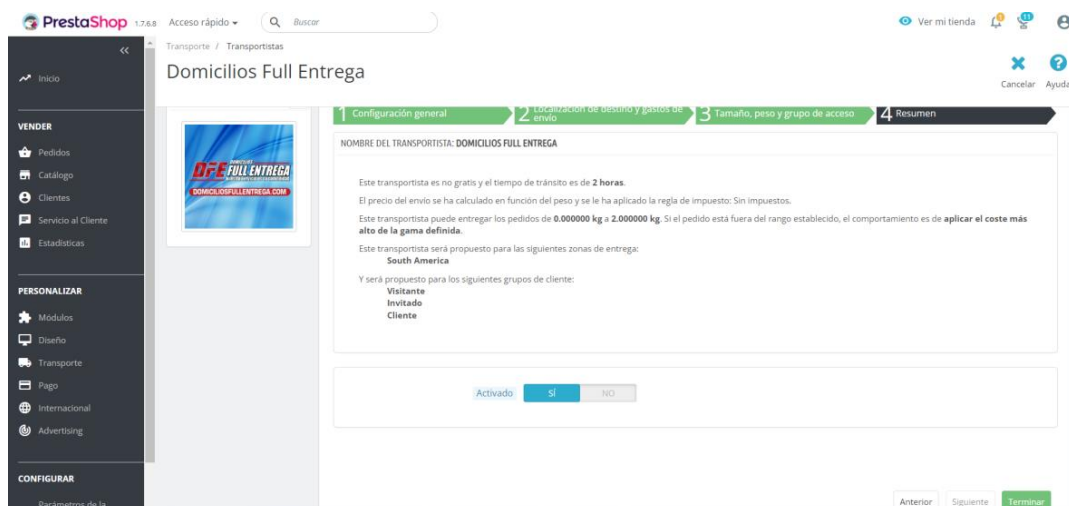


Figura 19. Transportista. Fuente: elaboración propia

5.6.2. Condiciones de entrega

Las condiciones de entrega se han definido dependiendo del tipo de producto, pues productos como las tortas y la línea saludable, se realizan bajo pedido, por lo tanto, se requiere de un tiempo para su elaboración. Por esta razón se ha definido un periodo mínimo de dos días de anticipación para realizar los pedidos de acuerdo con la fecha esperada por parte del cliente.

Así mismo, para los productos de la categoría de bizcochos y horneados y colaciones, que no requieren un tiempo de preparación, se ha definido un periodo de entrega máxima de 24 horas posteriores a la confirmación del pago.

Teniendo en cuenta que este aspecto es importante para el cliente a la hora de adquirir un producto online, como se aprecia en la Figura 20, en la página principal se ha utilizado el bloque de texto para informar y recordar al cliente sobre los tiempos de entrega. Además, como se visualiza en la Figura 21, se ha incluido en el inicio, en la página Envío, las condiciones de envío a domicilio en la ciudad de Ibagué y a nivel nacional.

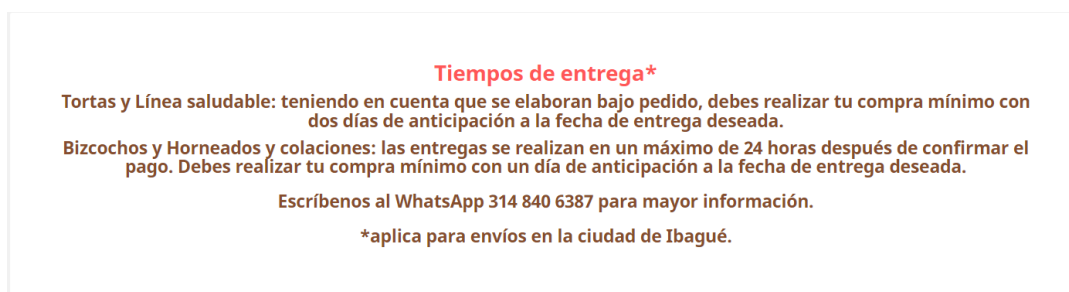


Figura 20. Tiempos de entrega. Fuente: elaboración propia

Envío

Envío a domicilio

Como norma general, los pedidos se envían al perímetro urbano de Ibagué dentro de las 24 horas siguientes a la recepción y confirmación del pago. La empresa encargada de prestar el servicio es Domicilios Full Entrega. Si necesitas envíos a nivel nacional, ponte en contacto con nosotros al **WhatsApp 314 840 6387** para coordinar tu envío antes de realizar la compra.

Los gastos de envío incluyen los gastos de manipulación y empaquetado, si necesitas algún tipo de empaquetado especial puedes consultarlo a través de WhatsApp o la sección "**Contacte con nosotros**" antes de realizar tu pedido. La empresa de envíos se compromete a entregar cada pedido en perfectas condiciones, ante cualquier inconveniente que se presente a la hora de recibir tu pedido debes comunicarte con nosotros.

Figura 21. Envío. Fuente: elaboración propia

5.7. Producto: bizcochos de achira

El producto más vendido son los bizcochos de achira, a continuación, se presenta su visualización en el e-commerce y los aspectos relevantes a la hora de realizar su configuración en el backoffice.

Como se presentó en la Tabla 10, los bizcochos de achira se ofrecen al cliente en cuatro combinaciones diferentes en función del peso/ unidades y la presentación. Para las dos variaciones de menor cantidad, de 60 gr a 130 gr, el producto se vende en bolsa y para las dos opciones de mayor cantidad, de 180 gr a 380 gr, el producto se vende en tarrina.

En la Figura 22 se presenta la visualización del producto en el e-commerce, donde se observa la imagen, precio, variaciones posibles, cantidad, botón de compra y por último descripción y detalles del producto.

En la descripción se ha hecho énfasis en las características nutricionales que presenta el producto y por las cuales resulta atractivo para el cliente; así mismo, se han incluido las sugerencias para la conservación del producto para garantizar al cliente la calidad de este, sin representar un peligro para su salud.

En detalle del producto se muestran las características del producto, que en este caso corresponde a los ingredientes.

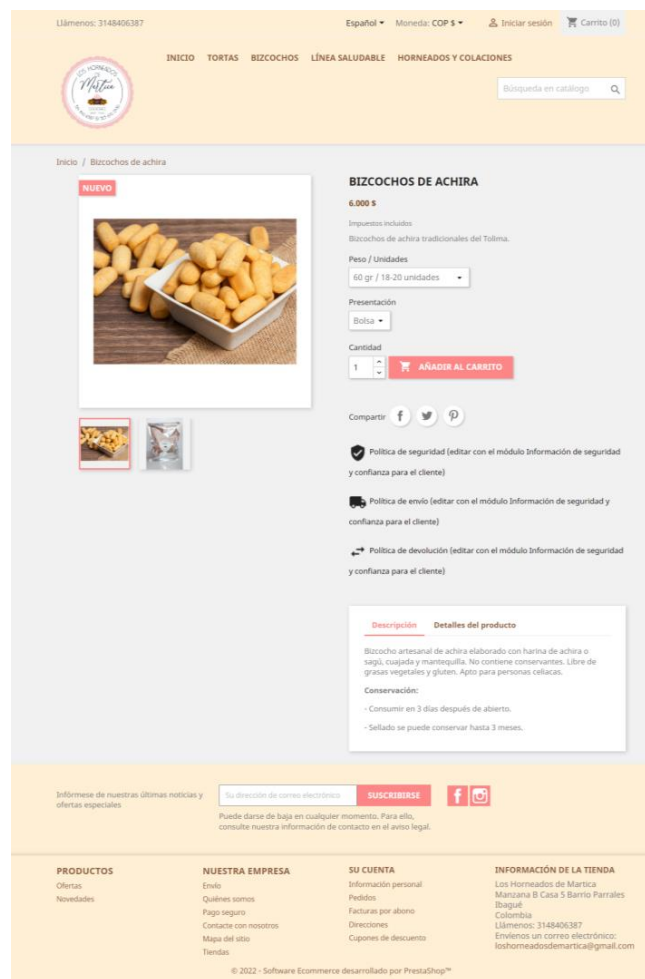


Figura 22. Bizcochos de achira. Fuente: elaboración propia

La Figura 23 y la Figura 24 muestran la visualización del producto cuando se elige la presentación en tarrinas para las cantidades 180 gr y 380 gr respectivamente, para cada combinación se ha elegido una imagen de referencia con el fin de que el cliente pueda diferenciar entre las dos opciones.

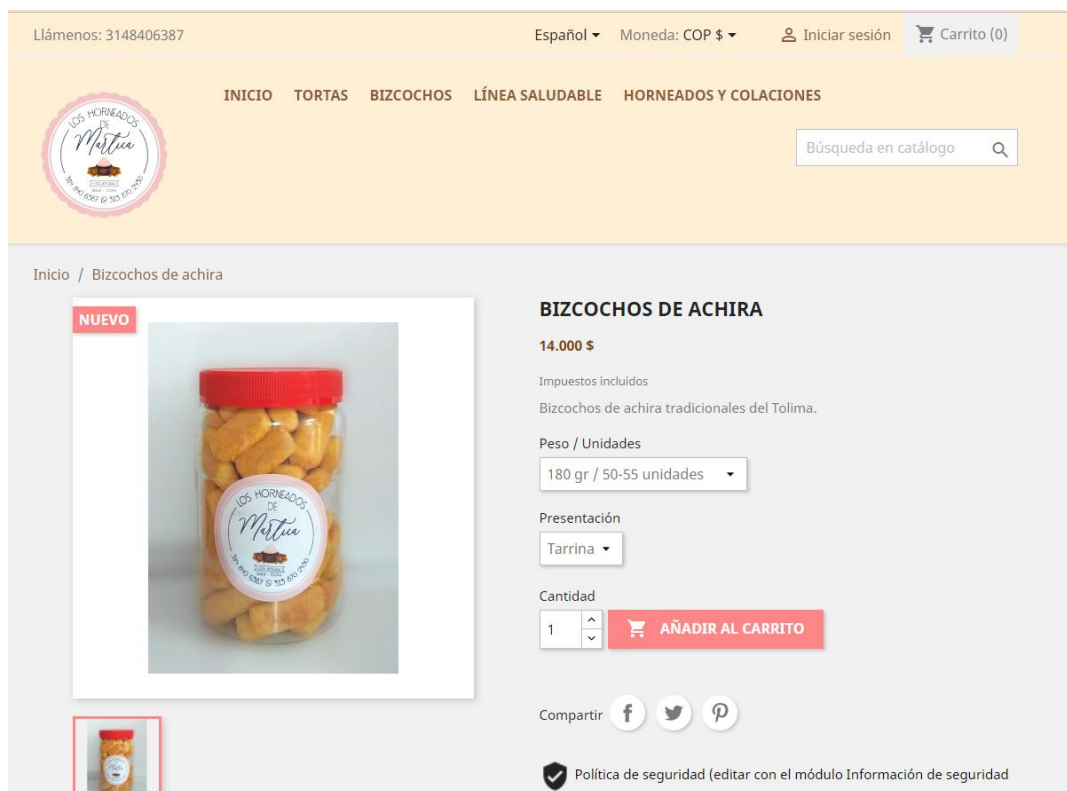


Figura 23. Bizcochos de achira, peso 180 gr y presentación tarrina. Fuente: elaboración propia

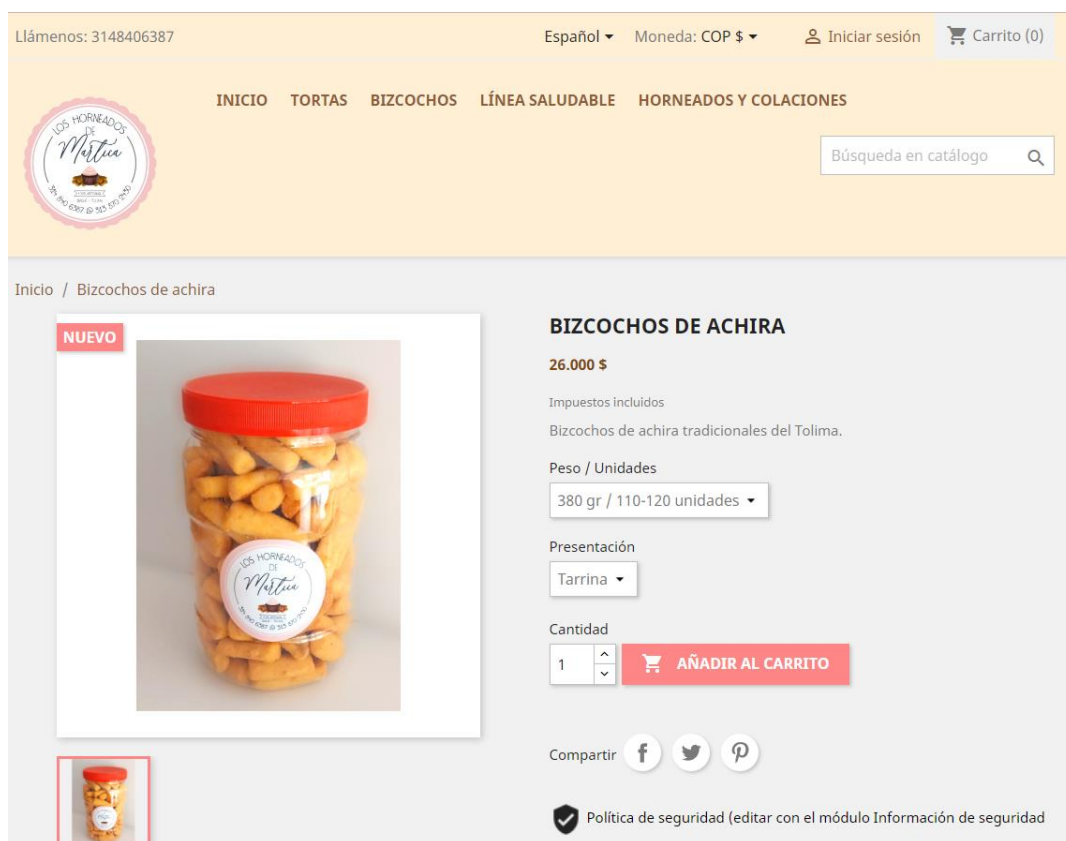


Figura 24. Bizcochos de achira, peso 380 gr y presentación tarrina. Fuente: elaboración propia.

5.8. Quiénes somos

Como se ha mencionado anteriormente, como parte de su propuesta de valor, la empresa ofrece productos artesanales y tradicionales de la región, y productos con un alto valor nutricional, los cuales se distinguen por su sabor y calidad. Estas características logran diferenciar a los productos de la competencia, por ello, se ha incluido en el apartado “Quiénes somos” un texto descriptivo para dar a conocer al cliente esta propuesta de valor que ofrece la empresa.

En la Figura 25 se puede observar las secciones nuestra empresa, calidad, sabor y tradición y una imagen del producto estrella, los bizcochos de achira.



Figura 25. Quiénes somos. Fuente: elaboración propia.

5.9. Medios de pago

Prestashop ofrece un módulo de pago general el cual incluye pago con PayPal y tarjetas de crédito. Sin embargo, como se ha mencionado en el diagnóstico interno, la empresa maneja principalmente pagos en efectivo o por medio de transferencias de Bancolombia, por lo cual, resulta adecuado considerar estos medios de pago a la hora de realizar la configuración de este módulo.

Además, es importante tener en cuenta que solamente es posible configurar el módulo de pago una vez se despliegue el sitio, por lo tanto, este paso debe contemplarse dentro de las líneas de trabajo futuro. A continuación, se mencionan algunas consideraciones y propuestas para llevar a cabo esta tarea.

Como primer paso es necesario identificar y contactar con una entidad financiera para contratar el servicio de terminal de punto de venta (TPV) virtual, con el cual se ofrecerá al cliente diferentes opciones para realizar su pago. Para el caso puntual de la empresa, se sugiere utilizar **Wompi**, compañía del grupo Bancolombia, que ofrece una pasarela de pagos ideal para emprendedores y empresas sin importar su tamaño.

Esta incluye dentro de sus soluciones, la posibilidad de integrar el puglin de Wompi en el e-commerce, el cual se encuentra disponible para Prestashop (Wompi, s.f), y ofrece planes desde el básico con una tarifa gratuita, hasta el avanzado donde la pasarela de pago incluye Nequi, tarjetas de crédito, PSE, transferencia entre cuentas Bancolombia y efectivo en corresponsal bancario de Bancolombia. Este último, es quizá el más importante teniendo en cuenta que en la actualidad un 60% de las ventas se realizan en el local físico siendo el efectivo el método de pago principal, por lo cual se facilitaría el proceso de pago a los clientes.

Cabe mencionar que es necesario adquirir el módulo específico de Wompi en el e-commerce (Prestashop, s.f.), el cual es de pago, por lo tanto, representará un costo adicional para brindar esta funcionalidad al cliente.

Una vez adquirido el TPV virtual, se debe proceder a su instalación, lo cual requiere una serie de pasos y requisitos que pueden ser llevados a cabo por la persona que administre la plataforma en la empresa.

Por último, con el fin de garantizar la seguridad en los pagos, siendo un aspecto importante para los clientes al realizar sus compras, se sugiere dar cumplimiento al Payment Card Industry (PCI) Compliance (PCI Security Standards Council, s.f.) para proteger los datos que proporciona el cliente al realizar cualquier transacción financiera través del comercio electrónico.

5.10. Página principal

El tema elegido para el comercio electrónico nos permite realizar una configuración básica en la cual es posible elegir la gama de colores, incluir el logo de la empresa y presentar en la página principal, un diseño llamativo para los clientes. Esto, a través de una distribución sencilla y un diseño muy visual, donde el cliente puede navegar por la página principal y visualizar los diferentes productos que ofrece la empresa.

En la Figura 26 se visualiza el resultado final de la página principal luego de su respectiva configuración en el backoffice. En esta se visualizan las secciones que la componen: el carrusel de fotos, productos destacados, banner, bloque de texto y pie de página.

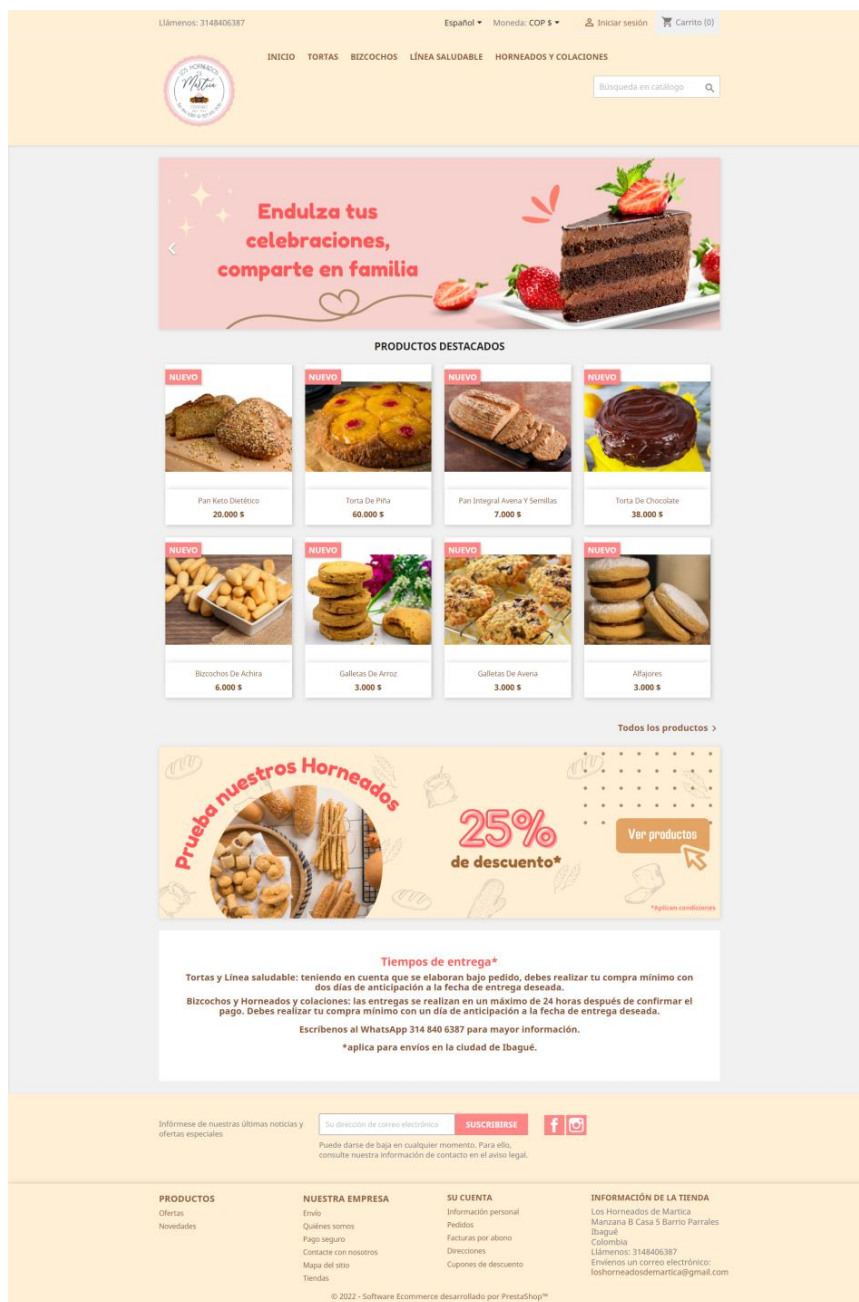


Figura 26. Página principal. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES

6.1. Objetivos cumplidos

A través del análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter se han identificado los factores externos que aportan o dificultan el logro de los objetivos de la empresa. Factores económicos, como los conflictos bélicos actuales y sociales como el desempleo en la ciudad de Ibagué, representan un obstáculo para el crecimiento y expansión del negocio.

Por su parte, la matriz MEFI ha permitido conocer aquellos aspectos internos relevantes para el logro de los objetivos del negocio, siendo su principal fortaleza, la antigüedad y reconocimiento, que le ha permitido su presencia en el mercado de la ciudad por alrededor de 20 años. Como debilidad mayor se observa la ausencia de un plan de marketing que se adapte a las necesidades y realidad de la empresa.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, se ha realizado el análisis FODA, del cual se han elegido las estrategias enfocadas hacia el desarrollo de un plan de marketing que incluya la promoción de productos, y el diseño y puesta en marcha de un nuevo catálogo de productos a partir de las tendencias y el análisis de la competencia.

Se ha realizado un plan de marketing cuyo principal objetivo busca el aumento de las ventas y número de seguidores. Se propone lograrlo a través de tres estrategias: la primera está enfocada en la publicidad y promoción de los productos, destacando la creación de contenidos y diseños de las publicaciones, de acuerdo con el público objetivo y sus preferencias identificados en la investigación de mercados.

La segunda es la estrategia de comercialización, que incluye una primera táctica encaminada en la búsqueda de nuevas alianzas comerciales para la venta al por mayor de productos. La segunda, en el diseño de una plataforma e-commerce para la venta online de productos y la tercera, en el uso de WhatsApp Business para mejorar la comunicación y por tanto la relación con los clientes.

La última estrategia es la estrategia de producto, que propone la realización de un catálogo nuevo de productos que se distinga por ser innovador y ser elaborado de acuerdo con las tendencias del mercado para este sector.

Con respecto al comercio electrónico, se ha configurado el backoffice en la plataforma Prestashop, donde se han definido todos los aspectos requeridos para la venta online de los productos y se ha tenido en cuenta la elección de colores y contenido, el público mayoritario, mujeres de 28 a 39 años.

Se han establecido las características y atributos de los productos, incluyendo funcionalidades de personalización pues productos como las tortas, ofrecen al cliente la opción de realizar una personalización sencilla de sus diseños.

Teniendo en cuenta las estrategias de publicidad y promoción, se ha incluido un banner publicitario para llamar la atención del cliente, donde se presentan los productos que están en promoción, siguiendo un diseño acorde al público objetivo.

Por otro lado, uno de los aspectos calificados como importante en la encuesta realizada, es el tiempo de entrega, por lo cual, se han publicado en la página principal las condiciones de envío y tiempos de entrega de acuerdo con el producto que se adquiere.

Por último, se ha configurado la página siguiendo un diseño responsive, que permita al cliente visualizar la información de una manera adecuada y que facilite el proceso de compra.

6.2. Líneas futuras de trabajo

Se han podido identificar dos vías posibles para abordar las líneas de trabajo futuro, una de estas corresponde a los resultados de la encuesta realizada a los clientes habituales y potenciales del negocio, y la otra, está relacionada con las funcionalidades y limitaciones que presenta la plataforma elegida para desplegar el comercio electrónico.

A partir de los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta, ha sido posible identificar aspectos que pueden ser abordados como parte de la estrategia de marketing de la empresa, a continuación, algunos de estos:

Incluir productos libres de lactosa en el desarrollo del catálogo de productos, implementando insumos sustitutos.

Incluir tortas sin azúcar y, desayunos y meriendas sorpresa dentro del catálogo de productos.

Aprovechar y continuar trabajando en la estrategia de voz a voz que maneja la empresa para crear vínculos más fuertes con los clientes y llegar a clientes potenciales.

Utilizar el modelo click and collect, para permitir la compra online de los clientes y que estos puedan recoger físicamente su pedido en la tienda.

Por otro lado, con respecto a las funcionalidades que ofrece Prestashop, se podrían contemplar las siguientes opciones para mejorar la experiencia de compra del cliente, como:

Incluir una galería de fotos donde se muestren los diseños personalizados de las tortas de acuerdo con el tipo de celebración.

Incluir un módulo o funcionalidad que permita al cliente solicitar el presupuesto para un diseño personalizado, esto resultaría útil cuando el cliente quiera adquirir una torta con un diseño específicos personalizados donde el precio depende de la complejidad de este y por lo tanto requiere la solicitud de un presupuesto como paso previo a la compra.

Por último, es importante realizar la configuración de los medios de pago una vez el sitio esté en línea y funcionando, donde será necesario contratar e instalar el TPV virtual en la plataforma. De igual manera, se debe establecer y dar cumplimiento a las medidas requeridas para garantizar la seguridad de los clientes a la hora de realizar la compra a través de la pasarela de pagos del comercio.

Bibliografía

Aguilar-Barojas, Saraí (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. ISSN: 1405-2091. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>

Alfonso, V., Boar, C., Frost, J., Gambacorta, L., & Liu, J. (2021). E-commerce in the pandemic and beyond. *BIS Bulletin*, 36(9). <https://www.bis.org/publ/bisbull36.pdf>

Cámara de comercio de Ibagué (31 de marzo de 2022). Base de datos de empresas y/o entidades activas - jurisdicción Cámara de comercio de Ibagué - corte a 31 de marzo de 2022. <https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/BASE-DE-DATOS-DE-EMPRESAS-Y-O-ENTIDADES-ACTIVAS-JU/gwqv-sqvs>

Cámara de comercio de Ibagué. (2021). *Dinámica empresarial de la jurisdicción de la cámara de comercio de Ibagué 2020*. <https://www.ccibague.org/index.php/files/152/Investigaciones-y-Publicaciones-2021/696/Dinamica-empresarial-de-la-jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Ibague-2020.pdf>

Casas, R. (24 de marzo de 2022). Cómo ha impactado a Colombia la guerra en Ucrania, tras un mes. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/como-ha-impactado-a-colombia-la-guerra-en-ucrania-tras-un-mes-563251>

Centro de Información Municipal para la Planeación Participativa. (2021). *Boletín técnico pobreza monetaria Ibagué año 2021*. <https://cimpp.ibague.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Bolet%C3%ADn-pobreza-monetaria.pdf>

Colombia ágil. (s.f.). Ley de emprendimiento. *Colombia Ágil*. <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/ley-de-emprendimiento>

DANE. (2020). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales Ibagué- Tolima 2020*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/201120-InfoDane-Ibague-Tolima.pdf>

Economía Naranja. (s.f.). ABC de la Economía Naranja. *Economía Naranja*. <https://economianaranja.gov.co/ley-naranja/>

El País. (23 de febrero de 2022). La influencia del conflicto entre Ucrania y Rusia en la economía de Colombia. *El País*. <https://www.elpais.com.co/colombia/la-influencia-del-conflicto-entre-ucrania-y-rusia-en-la-economia-de.html>

Enciclopedia Económica. (2021). Matriz FODA. *Enciclopedia Económica*. <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>

Forbes. (30 de abril de 2021). Colombia, el segundo país del mundo que más tiempo destina a las redes sociales: estudio. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2021/04/30/tecnologia/colombia-el-segundo-pais-del-mundo-que-mas-tiempo-destina-a-las-redes-sociales/>

Ganichev, N. A., y Koshovets, O. B. (2021). Forcing the Digital Economy: How will the Structure of Digital Markets Change as a Result of the COVID-19 Pandemic. *Studies on Russian economic development*, 32(1), 11–22. <https://doi.org/10.1134/S1075700721010056>

García, G. (20 de enero de 2021). La transformación digital en la industria agroalimentaria. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/la-transformacion-digital-en-la-industria-agroalimentaria/>

Gehisy. (6 de noviembre de 2016). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. *Aprendiendo calidad y adr*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Gutiérrez, A. (17 de febrero de 2022). Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a los \$40 billones. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>

Ibagué cómo vamos. (2020). *Informe de calidad de vida Ibagué 2019-2020*. <https://ibaguecomovamos.org/demografia-y-poblacion-2020/>

Katsikeas, C., Leonidou, L., y Zeriti, A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>

LatinPyme. (12 de abril de 2021). 78% de los colombianos son más conscientes de su salud y su dieta. *LatinPyme*. <https://www.latinpymes.com/78-de-los-colombianos-son-mas-conscientes-de-su-salud-y-su-dieta/>

Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ugr/detail.action?docID=4504782>

Ministerio de Comercio (2021). *Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes en Colombia*. [https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx#:~:text=A%20la%20fecha%2C%20Colombia%20cuenta,Canad%C3%A1%20\(2011\)%2C%20EEUU.](https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx#:~:text=A%20la%20fecha%2C%20Colombia%20cuenta,Canad%C3%A1%20(2011)%2C%20EEUU.)

Mi.com.co. (s.f.). Dominios. Mi.com.co. <https://mi.com.co/Dominios>

Muñoz, D. (s.f.). ANDI revela hábitos de consumo y alimentación de los colombianos en 2021. *Revista Ialimentos*. <https://www.revistaialimentos.com/andi-revela-habitos-de-consumo-y-alimentacion-de-los-colombianos-en-2021/>

Parra, H. (2 de febrero de 2022). Ibagué registró en 2021 un 18,9% de desempleo. *El Nuevo Día*. <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/economica/482037-ibague-registro-en-2021-un-189-de-desempleo>

PCI Security Standards Council. (s.f.). Document Library. PCI Security Standards Council. https://www.pcisecuritystandards.org/document_library/

Portafolio. (19 de octubre de 2021). El 54% de los colombianos ha realizado compras por redes. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-54-de-los-colombianos-ha-realizado-compras-por-redes-557539>

Portafolio. (s.f.). PIB creció 8,5% en el primer trimestre del 2022. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/producto-interno-bruto-de-colombia-para-el-primer-trimestre-del-2022-565492>

Prestashop. (s.f.). Módulo integración con Wompi. *Prestashop*. <https://addons.prestashop.com/es/pago/49739-integracion-con-wompi.html>

ReasonWhy. (10 de febrero de 2022). ¿Cuáles son los días y horas más recomendables para publicar en las redes sociales?. *ReasonWhy*. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/dias-horas-recomendables-publicar-redes-sociales>

Rosário, A., & Raimundo, R. (2021). Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3003-3024. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>

Ruiz, M. (3 de abril de 2021). MEFE y MEFI: Herramientas para el análisis estratégico. *Ruizbarroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Sectorial. (3 de marzo de 2022). Inestabilidad en el precio del pan por la guerra entre Rusia y Ucrania. *Sectorial*. <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/504671-inestabilidad-en-el-precio-del-pan-por-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania>

Speth, C. (2016). *El análisis dafo: Los secretos para fortalecer su negocio*. Lemaitre Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ugr/detail.action?docID=4504729>

Trocel, H. (1 de octubre de 2020). Estudios: Tendencias de consumo de alimentos sanos en Colombia y Latinoamérica. América Retail. [https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,en%20la%20regi%C3%B3n%20\(42%25\).](https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,en%20la%20regi%C3%B3n%20(42%25).)

Wompi. (s.f.). Integra Wompi a tu e-commerce en pocos pasos. *Wompi*. <https://wompi.co/plugins/>

Yadav, M., y Rahman, Z. (2018). The influence of social media marketing activities on customer loyalty: A study of e-commerce industry. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3882-3905. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0092>

ANEXO A. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Descripción

La presente encuesta ha sido elaborada por una estudiante de la Universidad de Granada como parte del desarrollo del trabajo final de máster. Este consiste en establecer un plan de marketing e incorporar una plataforma de e-commerce para la venta de productos de los Horneados de Martica.

Esta encuesta pretende indagar en el estilo de vida y preferencias de los clientes nuevos, potenciales y habituales del negocio para conocer sus necesidades y expectativas, y de esta manera establecer estrategias de mercado más adecuadas, mejorar los procesos internos y brindar un mejor producto y experiencia a los clientes.

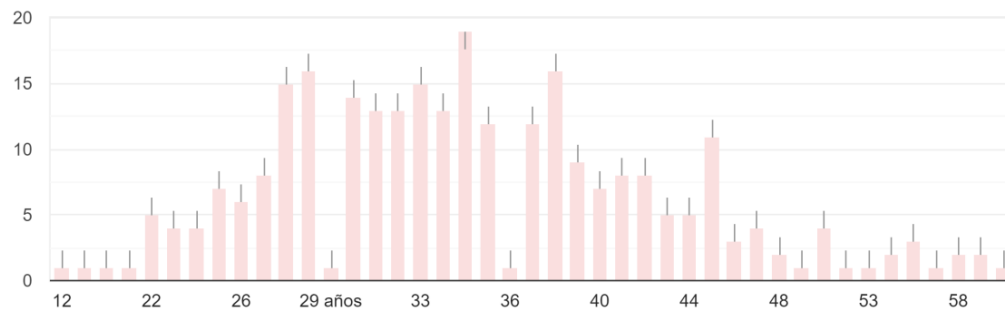
Los datos recopilados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Gracias de antemano por su sinceridad en las respuestas pues de esto depende el logro del objetivo de la encuesta.

- **Edad**

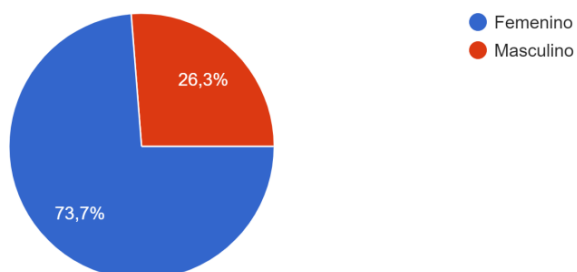
Edad

278 respuestas



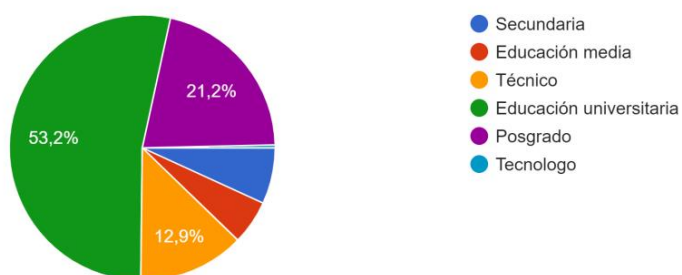
- **Género**

Género
278 respuestas



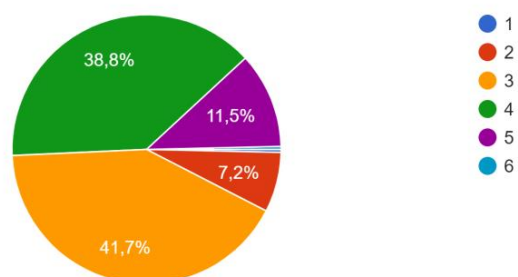
- **Nivel de formación**

Nivel de formación
278 respuestas



- **Estrato socioeconómico**

Estrato socioeconómico
278 respuestas

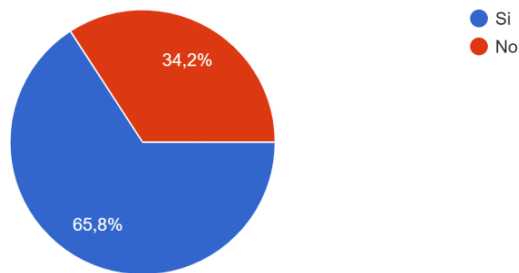


- **Sección hábitos**

Pregunta 1

1. ¿Considera usted que cuenta con hábitos saludables?

278 respuestas

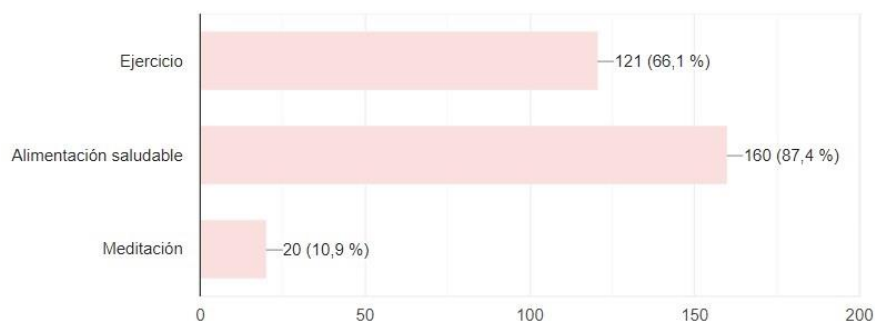


Nota: Si la respuesta a esta pregunta es “Si” el encuestado continúa con la pregunta 2, si su respuesta es “No” continúa con la pregunta 6.

Pregunta 2

2. Dentro de su rutina diaria, ¿Cuáles de los siguientes hábitos saludables incluye?

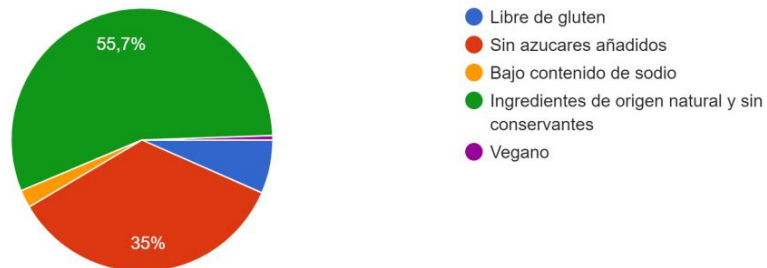
183 respuestas



Pregunta 3

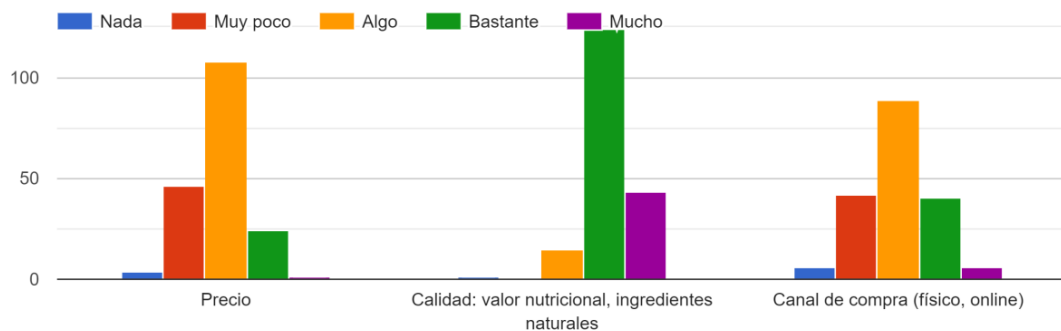
3. ¿Cuál de las siguientes características prefiere usted a la hora de elegir un producto saludable?

183 respuestas



Pregunta 4

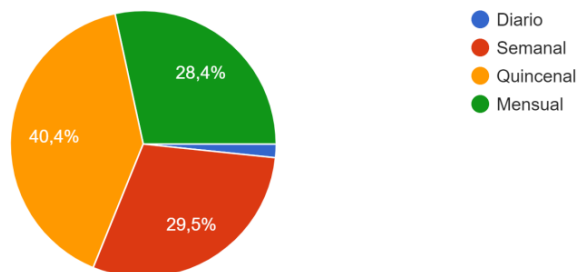
4. Califique los siguientes factores teniendo en cuenta qué tanto influyen en su decisión de compra a la hora de adquirir un producto saludable.



Pregunta 5

5. ¿Con qué frecuencia compra usted productos saludables?

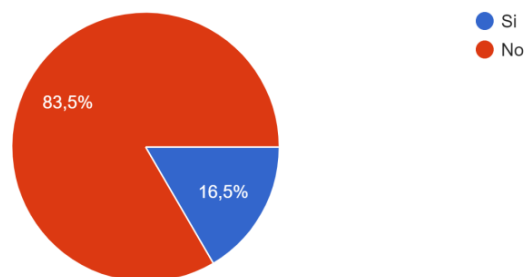
183 respuestas



Pregunta 6

6. ¿Presenta alguna condición médica o alergia alimentaria que le obligue a restringir o evitar el consumo de ciertos alimentos?

278 respuestas

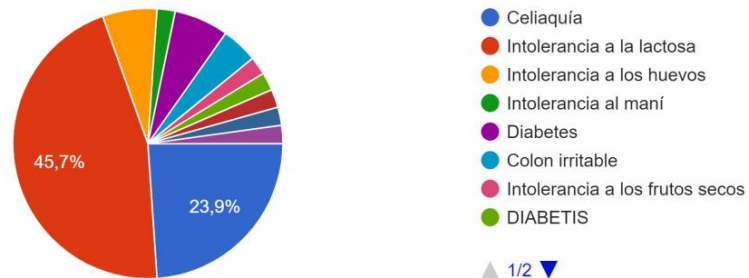


Nota: Si la respuesta a esta pregunta es “Si” el encuestado continúa con la pregunta 7, si su respuesta es “No” continúa con la pregunta 8.

Pregunta 7

7. ¿Cuál de las siguientes condiciones médicas / alimentarias presenta?

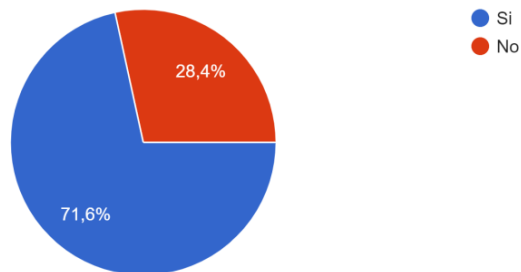
46 respuestas



Pregunta 8

8. ¿Ha comprado usted algún producto de los Horneados de Martica?

278 respuestas

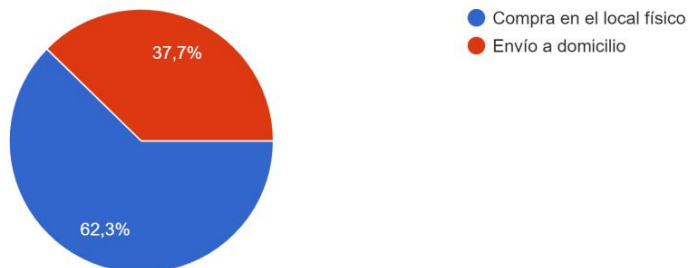


Nota: Si la respuesta a esta pregunta es “Si” el encuestado continúa con la pregunta 9, si su respuesta es “No” continúa con la pregunta 16.

Pregunta 9

9. ¿Qué medios utiliza para adquirir los productos de los Horneados de Martica?

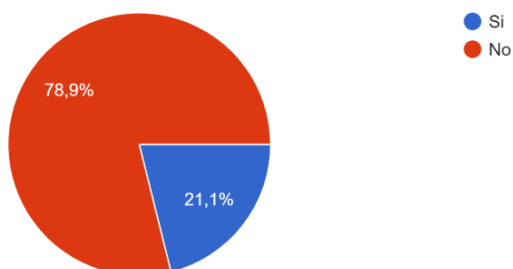
199 respuestas



Pregunta 10

10. ¿Conoce usted negocios similares a "Los Horneados de Martica"?

199 respuestas



Pregunta 11

11. Mencione los negocios que conoce

Si su respuesta en la pregunta 10 fue "Si", por favor responda esta pregunta, en caso contrario continúe con la pregunta 12.

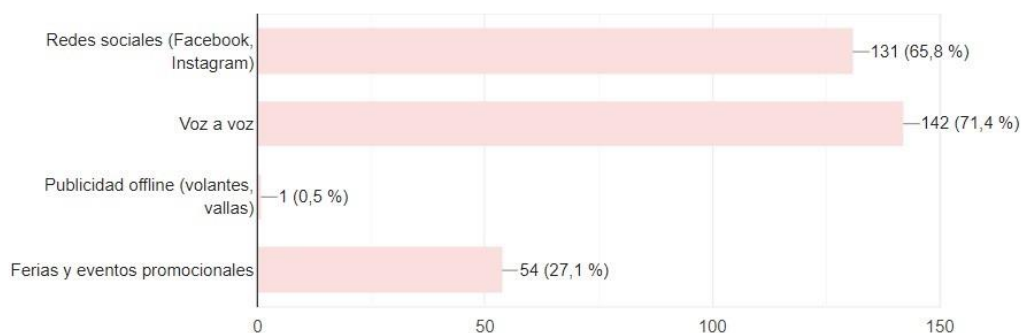
- Hojarasca
- Don jacob
- Pastelos
- Don Jacobo
- The bakery, pan y pasta
- No sé si apliquen pastelería Katy, pan y pasta,
- Doraditos Crunchy

- No recuerdo el nombre
- Tostato Fresh
- Parrales
- Clarita
- Pan y pasta
- The Bakery
- la ibaguereñita
- la gogo
- la Ibaguereñita
- Horneados la quinta
- Bizcochos Yusty
- Tostato
- La gogo
- Don Jacobo
- don jacob
- Morata
- Salammbo
- Yusty
- Hojarasca pastelería
- Ibaguereñita
- la nena altamira
- Pan y pasta, salammbo, morata
- the bakery
- caja de gatos
- dinos cake
- Don Jacobo postres y ponques
- tostato
- la reina
- Pan y pasta, morata

Pregunta 12

12. ¿A través de qué medios se entera sobre nuestros productos?

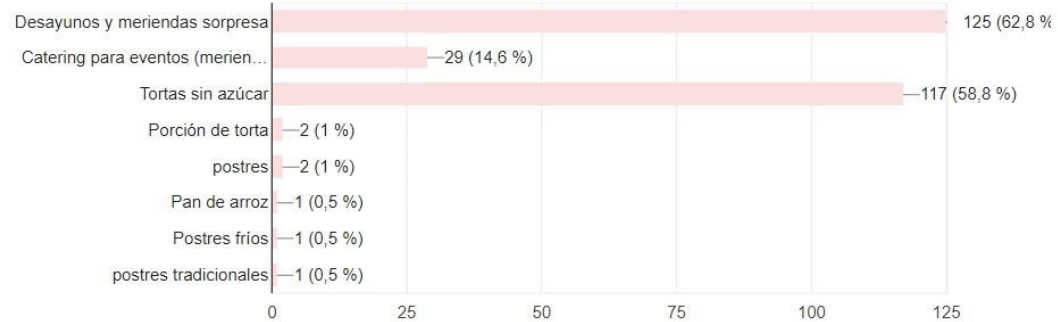
199 respuestas



Pregunta 13

13. Además de los productos de panificación y pastelería ¿Cuáles de los siguientes productos estaría interesado en adquirir?

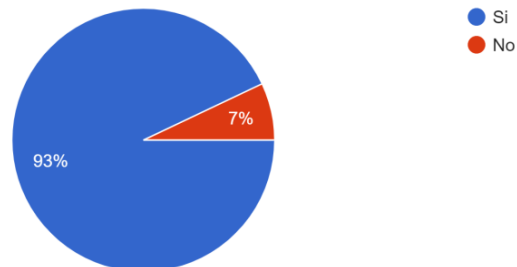
199 respuestas



Pregunta 14

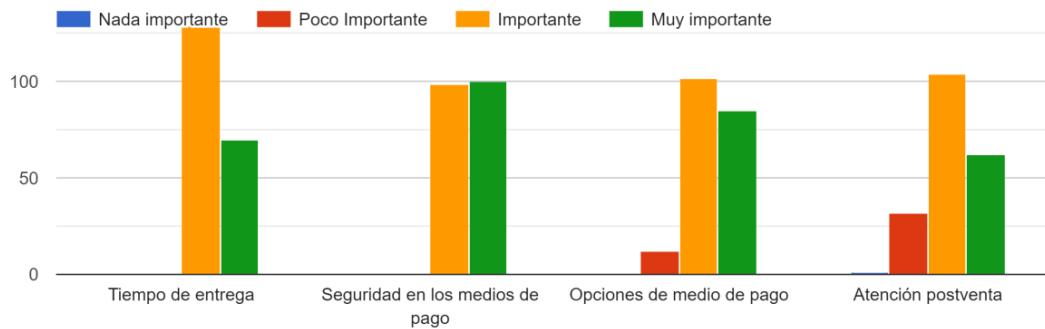
14. ¿Le gustaría poder visualizar y adquirir los productos de los Horneados de Martica a través de una página web?

199 respuestas



Pregunta 15

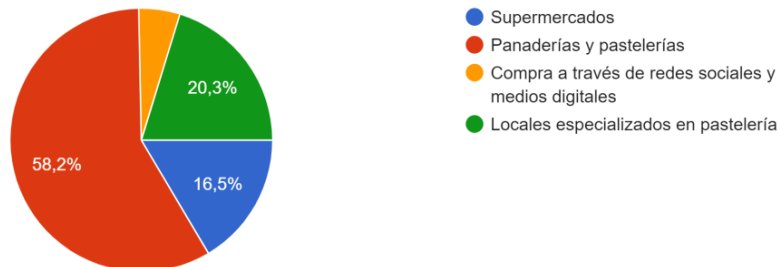
15. Valore los siguientes factores de acuerdo con su importancia a la hora de adquirir productos online.



Pregunta 16

16. ¿Qué tipo de establecimientos frecuenta para realizar la compra de horneados incluyendo productos de panificación y pastelería? (tortas, cupcakes, bizcochos, etc.)

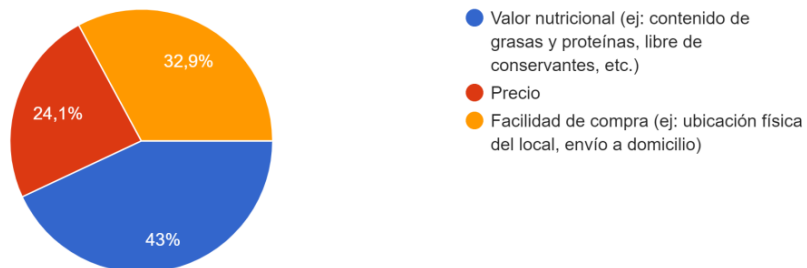
79 respuestas



Pregunta 17

17. ¿Qué factor influye más a la hora de adquirir estos productos?

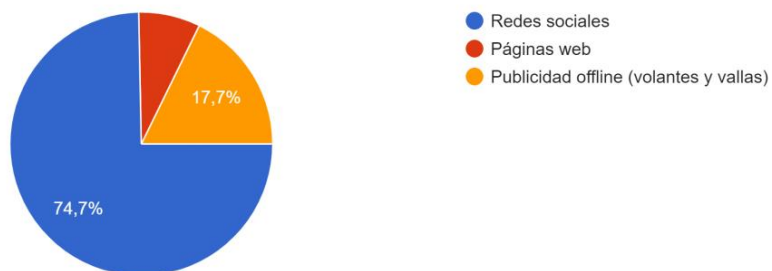
79 respuestas



Pregunta 18

18. A través de qué medios le gusta enterarse sobre este tipo de productos?

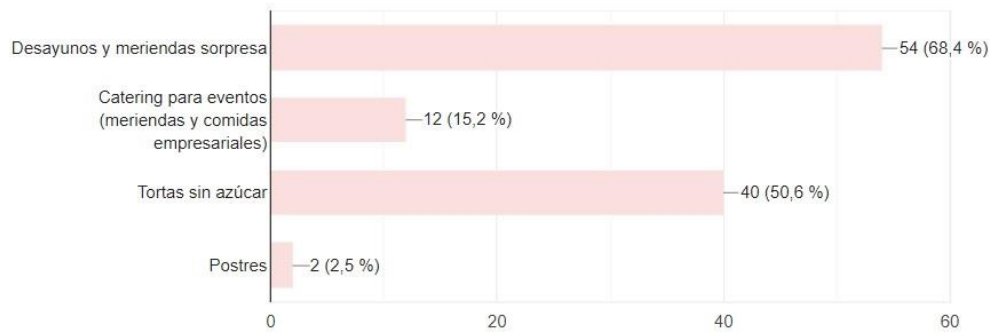
79 respuestas



Pregunta 19

19. Además de los productos de panificación y pastelería ¿Cuáles de los siguientes productos estaría interesado en adquirir?

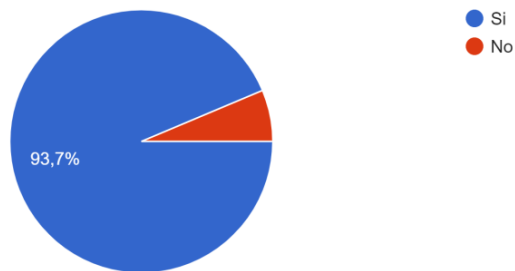
79 respuestas



Pregunta 20

20. ¿Le gustaría poder visualizar y adquirir estos productos través de una página web?

79 respuestas



Pregunta 21

21. Valore los siguientes factores de acuerdo con su importancia a la hora de adquirir productos online.

