



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TÉSIS DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADO A  
LA REPOSTERÍA Y PASTELERÍA "ALMENDRAS"**

**SUSTENTADO POR:**

**MARIEL ESTEFANY LÓPEZ CHÁVEZ**

**LUIS ALBERTO GÁLEAS RODRÍGUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACÁDEMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADO A  
LA REPOSTERÍA Y PASTELERÍA "ALMENDRAS"  
COMAYAGUA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADO A LA  
MERCADOTECNIA**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
NELSON BRAN RODRÍGUEZ**

**COMISIÓN EVALUADORA  
RUBÉN SORTO  
FREDES VÁSQUEZ**

## DEDICATORIA

Yo Mariel López dedico este gran logro a mis padres, Elsa María Chávez y José Israel López, por apoyarme en todo mi proceso de formación profesional, por ser la base fundamental de mi desarrollo como ser humano al inculcarme principios y valores, pero especialmente por ser mis guías en el recorrido de esta difícil tarea.

A mis hermanas y personas especiales, por toda su comprensión, cariño y apoyo moral que me han brindado para realizar de la mejor manera en esta etapa tan importante de mi vida.

A toda mi familia y amigos, por ser partícipes de este gran logro y estar conmigo siempre.

Yo Luis Alberto Gáleas dedico este proyecto en primer lugar a Dios por permitirme ingresar a UNITEC universidad de prestigio y lograr culminar el máster, a mi madre Aura Mirna Rodríguez por haberme dado la vida de darme un ejemplo a vivir y hacer las cosas correctamente, y a mi padre José Cristino Gáleas por apoyarme en todo momento y ser uno de los pilares fundamentales de mi vida.

A mi esposa por su apoyo incondicional en todo momento por alcanzar la meta realizada por la culminación de la maestría.

A mis hermanos, tío Nelson y amigos que de una u otra manera realizaron aportes en mi vida personal para poder lograr con mucho éxito el título preciado de Máster.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso, por iluminarnos y brindarnos la sabiduría, para conducirnos hacia el éxito y logro de nuestras metas, por crear en nosotros las aptitudes necesarias para desarrollarnos y crecer como personas y profesionales.

A nuestros padres, por darnos durante estos años su apoyo incondicional, confianza, comprensión, afecto y, sobre todo, sacrificio, para acompañar solidariamente la realización de este sueño.

A nuestra familia y personas especiales, por brindarnos su amor y cariño en todo momento, así como su apoyo y participación directa o indirecta de este propósito.

A nuestros asesores, MSc. Nelson Bran, licenciada Yesenia Rodríguez e Idelfonso Marcia, y licenciado Juan Martínez Hernández, por su tiempo y dedicación, por cimentar nuestros conocimientos en este trabajo de investigación.

A nuestra Universidad, por brindarnos la oportunidad de profesionalizarnos y enriquecer nuestros conocimientos.

A las propietarias y personal de la repostería y pastelería " Almendras", por brindarnos el insumo básico, para la realización de este aporte al conocimiento.



## FACULTAD DE POSGRADO

# ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADO A LA RESPOSTERÍA Y PASTELERÍA " ALMENDRAS "

### AUTORES:

MARIEL ESTEFANY LÓPEZ CHÁVEZ

LUIS ALBERTO GALEAS RODRÍGUEZ

### RESUMEN

La Repostería y Pastelería "Almendras", es una microempresa que surgió con la intención de ampliar la cadena de negocios en la ciudad de Comayagua y, además, generar oportunidades de empleo, que tanta demanda existe en el nivel local, como nacional.-Es del conocimiento que este tipo de emprendimientos requieren de personas decididas en promover la inversión para generar servicios de consumo alimentario en la sociedad como la iniciativa que se plantea.-Sin embargo, este tipo de emprendimientos requieren de estudios de investigación ya sea para orientar adecuadamente sus acciones o para ampliar la oferta de servicios.-En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo, generar una estrategia de mercadotecnia para la repostería y pastelería "Almendras" de la ciudad de Comayagua, que pueda lograr a mediano plazo un mejor direccionamiento y posicionamiento en el mercado de la ciudad. -En el contenido de este documento de tesis se plantea como hipótesis de estudio, que con la puesta en marcha de esta estrategia de mercadotecnia, se logrará un mayor direccionamiento y posicionamiento de la pastelería y repostería "Almendras", en el mercado de la ciudad de Comayagua, con posibilidades de expansión en otras ciudades de la zona central del país.-Para el análisis del objeto en cuestión, se partió de estudios científicos acumulados sobre el tema, razón que permitió definir las rutas de trabajo del tema.-El aporte que generará este estudio de investigación es lograr implementar una estructura operativa funcional de la microempresa, con sus reglamentos gerenciales y operativos; así como, generar los mecanismos idóneos para su sostenibilidad en el mercado de la ciudad de Comayagua.

**Palabras claves:** Estrategia de mercadotecnia, micro empresa, demanda, servicios de consumo alimentario, emprendimientos, direccionamiento, posicionamiento.



## GRADUATE SCHOOL

# STRATEGY OF BUSINESS MANAGEMENT ORIENTATED TO THE BAKERY AND PASTRY SHOP "ALMONDS"

### AUTHOR:

MARIEL ESTEFANY LÓPEZ CHÁVEZ

LUIS ALBERTO GALEAS RODRÍGUEZ

### ABSTRAC

The Bakery and Pastry shop "Almonds", it is a micro enterprises that arose with the intention of extending the business chain in Comayagua's city and, in addition, to generate opportunities of employment, that so many demand exists in the local level, as native. It is of the knowledge that this type of ventures need of persons decided in promoting the investment to generate services of food consumption in the company as the initiative that appears.-Nevertheless, this type of ventures need of studies of investigation already be to orientate adequately his actions or to extend the offer of services. In this respect, the present investigation has as aim, generate a strategy of marketing for the bakery and pastry "almonds" of Comayagua's city, which could achieve to medium term a better addressing and positioning in the market of the city.-In the content of this document of thesis it appears as hypothesis of study, which with the putting in march of this strategy of marketing, will achieve a major addressing and positioning of the bakery and pastry shop "Almonds", on the market of Comayagua's city, with possibilities of expansion in other cities of the central zone of the country. For the analysis of the object in question, it split of scientific studies accumulated on the topic, reason that allowed to define the routes of work of the topic.

The contribution that will generate this study of investigation is to manage to implement an operative functional structure of the micro company, with his managerial and operative regulations; as well as, to generate the suitable mechanisms for his sustainability on the market of Comayagua's city.

**Key words:** Strategy of marketing, Mike Company, demand, services of food consumption, ventures, addressing, positioning.

## INDICE

### **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	6

### **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES .....	8
2.1.1 HISTORIA DE LA REPOSTERIA EN EL MUNDO ANTIGUO .....	8
2.1.2 HISTORIA DE LA REPOSTERIA ANTIGUA PALESTINA.....	9
2.1.3 HISTORIA DE LA REPOSTERIA Y PASTELERIA EN LATINOAMERICA .....	10
2.2 GASTRONOMÍA DE REPOSTERIAS EN CENTROAMÉRICA .....	16
2.2.1 PASTELERÍA FLORENCE.....	16
2.2.2 LA REPOSTERÍA Y PASTELERIA EN HONDURAS.....	16
2.3 HISTORIA DE "ALMENDRAS" REPOSTERÍA Y PASTELERÍA.....	18
2.4 CONCEPTOS DE ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL .....	18
2.5.1 MICROEMPRESA .....	21
2.5.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y NIVELES DE PRECIOS.....	21
2.5.3. PRECIOS .....	22
2.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	25
2.8 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
2.8.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	27
2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	28
2.10 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	32



2.11 ANALISIS FODA .....	33
--------------------------	----

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	36
-----------------------------	----

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
--------------------------------------	----

3.2.1 FASES METODOLÓGICAS .....	37
---------------------------------	----

3.2.2 ESQUEMA .....	40
---------------------	----

3.2.3 POBLACION Y MUESTRA.....	41
--------------------------------	----

3.2.3.1 Tipo de muestra .....	42
-------------------------------	----

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	45
---	----

3.3.1 ENCUESTAS .....	45
-----------------------	----

3.3.1.2 Tipos de encuestas .....	46
----------------------------------	----

3.3.2 ENTREVISTAS .....	47
-------------------------	----

3.4 FUENTES DE INFORMACION .....	48
----------------------------------	----

3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	49
-------------------------------------	----

### **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS**

4.1 RESULTADOS.....	50
---------------------	----

4.1.1 ESTRATEGIAS DEL ANALISIS FODA.....	51
--	----

4.1.1.1 Estrategia FO .....	51
-----------------------------	----

4.1.1.2 Estrategia FA .....	51
-----------------------------	----

4.1.1.3 Estrategia DO .....	51
-----------------------------	----

4.1.1.4 Estrategia DA .....	52
-----------------------------	----

4.1.2 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES .....	52
--	----

4.1.2.1 Análisis de la calidad.....	53
-------------------------------------	----

4.1.2.2 Análisis atención al cliente .....	54
--	----

4.1.2.3 Análisis precio del producto .....	55
--	----

4.1.2.4 Análisis ubicación de la repostería "almendras" .....	56
---	----

4.1.2.5 Análisis organización de la microempresa .....	57
--	----

4.1.2.6 Análisis sobre la variedad del producto .....	58
---	----

4.1.2.7 Análisis comodidad de las instalaciones .....	59
---	----

4.1.3 ANALISIS DE LAS ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS.....	60
4.1.3.1 Análisis sobre la administración .....	61
4.1.3.2 Análisis de la calidad según los empleados.....	62
4.1.3.3 Análisis de la comida según los empleados .....	63
4.1.3.4 Análisis de precios según los empleados .....	64
4.1.3.5 Análisis de la ubicación según el negocio .....	65
4.1.3.6 Análisis de la variedad del producto .....	66
4.1.3.7 Análisis de la atención al cliente .....	67
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES .....	68
5.2 RECOMENDACIONES .....	69
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD</b>	
6.1 ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA A LA REPOSTERÍA Y PASTERIA "ALMENDRAS" .....	70
6.2 INTRODUCCION .....	70
6.3 PLAN DE ACCIÓN .....	71
6.3.1 FORMALIZACIÓN .....	71
6.3.2 SOCIALIZACIÓN .....	74
6.3.3 APLICACIÓN .....	75
6.4 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE "ALMENDRAS" .....	75
6.5 PRESUPUESTO.....	81
6.6 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN.....	82
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	87
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	90
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	90

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En vista de la situación macroeconómica de todos los países en vía de desarrollo y en particular la de Honduras, la gente produce ideas empresariales, inicialmente con una motivación empírica, esto hace que los pequeños emprendedores no desarrollen todo un proceso Administrativo, esto hace que estos negocios no tengan una productividad, debido a que no existe una verdadera planeación a corto, mediano ni largo plazo así como también una verdadera estructura organizativa que le permite al administrador tomar decisiones precisas; consecuentemente no le permite a los negocios tener un crecimiento financiero, a causa de no tener un posicionamiento de mercado producto de las anteriores deficiencias.

El presente estudio de investigación tiene como propósito posicionar a la Repostería y Pastelería " Almendras" en el mercado competitivo de la ciudad de Comayagua, tratando para ello para lograr un funcionamiento adecuado de la misma; así como, potencializarla, para comercializar el producto y promover su crecimiento y estabilidad financiera al igual que enfrentar los riesgos y desafíos del mercado.

Partiendo de nuestro objetivo principal, la presente investigación consistió en conocer la opinión de los clientes en cuanto a su satisfacción y preferencia principalmente aplicando para ello un instrumentos de medición de la satisfacción y preferencia de los clientes, así como también la percepción de los empleados en cuanto al sistema organizacional, atención al cliente, calidad del producto, y un análisis FODA, para la implementación de una propuesta de proyecto de Estrategia de mercadeo, para un mejor funcionamiento de mercado a mediano, corto y largo, así como también lograr un crecimiento y productividad de "Almendras".

Inicialmente se presenta el problema, los antecedentes de la empresa, las preguntas, objetivos y justificación del estudio dando a conocer la necesidad de la implementación

de una estrategia de mercadeo para el mejor funcionamiento y crecimiento de la Repostería y Pastelería "Almendras".

Seguidamente el marco teórico contiene referencias de otras investigaciones, definiciones y otra información acerca de la importancia de la aplicación de estrategias empresariales y una estructura organizacional que dirija el funcionamiento y la productividad de MIPYMES en Honduras así como diferentes modelos y diseños.

Bajo este contexto se define la metodología utilizada, se muestran los procedimientos aplicados, el diseño y el tipo de investigación, la descripción de este estudio, así como los tipos de instrumentos utilizados para dicha investigación dando a conocer la información necesaria.

Finalmente se exponen los resultados y los planes de análisis de la información alcanzada por medio de los instrumentos aplicados que se sintetizan en las conclusiones y finalmente se brindan las recomendaciones pertinentes. Seguidamente se presenta la propuesta de una estrategia de mercadeo para su implementación con el fin de lograr una productividad y crecimiento a la Repostería y Pastelería "Almendras"

## 1.2 ANTECEDENTES

La ciudad de Comayagua, ha crecido vertiginosamente en los últimos años, actualmente cuenta con una población de 150,000 habitantes, distribuida entre hombres, mujeres y niños, lo cual ha tenido un crecimiento poblacional favorable con relación a los 15,000 habitantes de 16 años atrás, tiempo coincidente con un desarrollo comunitario acelerado, lo que ha llevado a una evolución productiva y comercial, con al emprendimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas en la zona.

Bajo este proceso de desarrollo surgen emprendimientos familiares como la repostería y pastelería "Almendras" quienes son el resultado del crecimiento poblacional y la alta demanda del mercado de repostería.

La idea fue surgiendo en el año 1990, motivada por las peticiones de vecinos y familiares, como consumidores amantes de productos derivados del pan, quienes

exigían que les vendieran un pan de alta calidad, como pasteles pan dulce y cualquier u otro producto derivado de la harina para satisfacer sus necesidades. Con el correr del tiempo fueron analizando la idea y formulando la posibilidad de abrir una empresa líder dedicada a la producción de repostería y pastelería, fue así como dos familias se unieron y decidieron emprender el negocio en un local pequeño, con pocos recursos pero con posibilidades futuras de ampliación .

Esta micro empresa se constituyó legamente bajo el nombre de Repostería y Pastelería "Almendras", inaugurándose el 19 de agosto de 2011, ubicado en el departamento de Comayagua, ciudad de Comayagua cien metros hacia la derecha de la entrada al boulevard 4° centenario, esta repostería tiene un año de estar en funcionamiento y ha mostrado que tiene un gran potencial ya que sus resultados son sorprendentes.

Este negocio posee 7 empleados, de los cuales se dividen en: Dos reposteros encargados para la preparación del pan y pasteles, Dos empleados de servicio al cliente dedicados exclusivamente a atender y darle un excelente servicio a los consumidores, uno de mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la repostería, quien está encargado de mantener limpio el local y todo bajo normativas higiénicas, todos estos dirigidos de forma empírica por un gerente simbólico o gerente de primera línea quien es el socio, encargado de la toma de decisiones de la repostería ya sea para la compra de materia prima, tratar con los pequeños problemas que se lleguen a presentar como ser las quejas de los clientes y escuchar las inquietudes de los empleados para luego tomar las acciones y medidas pertinentes.

También la microempresa considera de suma importancia la opinión de los clientes y empleados, por lo que se les da la libertad de opinar sobre el funcionamiento de repostería, sus ideas, mantenimiento de la infraestructura o la creación de una estructura organizativa dentro del negocio, debido a que no cuenta con ella.

### 1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Repostería y Pastelería " Almendras", desde su nacimiento en el 2011, no tiene una estructura organizativa que cuente con un departamento de mercadeo, que genere una serie de estrategias para lograr su crecimiento en el mercado, a pesar de los estándares de calidad con que se elabora los derivados de la harina, situación que la mantiene en un estado de aparejamiento con la competencia en cuanto a la oferta; es decir, esta microempresa a pesar del interés de las propietarias en dimensionar el papel de la misma, no disponen de mecanismos de acción que la puedan conducir a otros niveles competitivos.

#### 1.3.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr un posicionamiento aceptable de la Repostería y Pastelería "Almendras" en el mercado de la ciudad de Comayagua, que le genere un mayor crecimiento dentro del mercado competitivo de las reposterías?

#### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiara. Plantearlo en forma de preguntas tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la distorsión. (Christensen, 2000)

- a. ¿Es determinante la atención al cliente para obtener la lealtad del cliente?
- b. ¿Los precios y la calidad de los productos influyen en la preferencia del negocio?
- c. ¿La ubicación y comodidad del negocio es importante para la preferencia del cliente?
- d. ¿Es importante que el negocio cuente con una estructura organizativa completa que dirija las funciones administrativas y operacionales, para el mejor funcionamiento y logro de sus metas?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el posicionamiento de segmento de mercado en la ciudad de Comayagua, realizando para ello, un análisis FODA que muestre sus recursos y capacidades internas y externas, de igual manera evaluar mediante encuesta a los clientes de la repostería acerca de su preferencia y calidad de sus productos con respecto a los que se elaboran, a fin de lograr el posicionamiento de mercado de la Repostería "Almendras" convirtiéndola en una empresa en líder dentro del ranking competitivo de las reposterías y pastelerías.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar las preferencias de los consumidores en cuanto a calidad, variedad y acceso adquisitivo del producto que permita una mejor elaboración de productos en la repostería y pastelería "Almendras"
2. Determinar si existen niveles altos de preferencia de los productos que se elaboran en la repostería y pastelería "Almendras".

## 1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

$H_0$  = El 35% de los Clientes en la ciudad de la ciudad de Comayagua, prefieren la Repostería Almendras con relación a la competencia.

La aplicación de una estrategia de mercadeo mejorar los niveles de direccionamiento y posicionamiento de la Repostería y Pastelería "Almendras" de la ciudad de Comayagua.

Dentro de la variables utilizadas están : La demanda, la oferta , la demanda potencial, servicio , precio , Plaza de distribución , promoción , canales de distribución, preferencias del producto y calidad del producto.



**Figura 1. Variables de estudio.**

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Hasta el momento de anticipar la presente propuesta de investigación, se desconoce el funcionamiento administrativo y operativo estructural de la microempresa de la Repostería y Pastelería "Almendras", por lo que existe la necesidad de generar una estrategia de mercadotecnia, que permita diseñar las mejores formas de operación para el crecimiento de la Repostería dentro del mercado de la ciudad de Comayagua, ya sea para elevar los estándares de calidad de los derivados de la harina, incrementar el número de consumidores y lograr un posicionamiento de los clientes en el mercado.

La jerarquización en la dirección de un emprendimiento por pequeño que sea, es importante para diferenciar los niveles administrativos y operativos de la misma; igualmente, permite el conocimiento de las responsabilidades desde el punto de vista laboral y social.



En cuanto al funcionamiento operativo, está referido a la articulación del emprendimiento familiar con el entorno social, para promover y ampliar el consumo del producto. La intención es establecer una plena identificación entre el producto que elabora la microempresa y lo que demanda el público consumidor actual y potencial, con el entendido que los derivados de la harina, constituyen uno de los alimentos básicos en la dieta familiar de la población, debido a que son de consumo general por todos los estratos sociales.

Es importante resaltar que en Comayagua existen muchas microempresas dedicadas a este rubro, pero con parámetros diferentes en cuanto a la calidad del producto a los que promueve actualmente la Repostería y Pastelería "Almendras".

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

### 2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

#### 2.1.1 HISTORIA DE LA REPOSTERIA EN EL MUNDO ANTIGUO

Antiguamente la palabra repostería significaba "despensa", era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos.

Desde los inicios del siglo XVIII, la palabra repostería se refería al arte de confeccionar pasteles, postres, dulces, turrónes, dulces secos, helados y bebidas licorosas. La repostería está considerada como un arte delicado por la inmensa variedad que se usa en su confección y por las diferentes presentaciones que pueden tener un postre o pastel.

Dentro de la repostería el elemento principal es: el azúcar; y otros en gran escala como: huevos, leche, harina, mantequilla, frutas, chocolate, esencias y licores. En cuanto al surgimiento de la pastelería, la historia registra que el hombre en sus inicios fue fructífero y granívoro. Al principio comía los granos tal y como se encuentran en la naturaleza, después se inició en el cultivo de los cereales.

Cuando el hombre descubrió el fuego, comenzó a cocer los granos en agua, más tarde, se le ocurrió pasarlos por el fuego para asarlos y finalmente comenzó a despojar los granos de su corteza y molerlos con dos piedras.

La ruda harina obtenida de este modo, era humedecida para hacer una especie de galleta sin forma, mezclada con salvado. Ese fue el pan que alimentó al hombre durante milenios. Los historiadores están de acuerdo que el verdadero pan, el pan fermentado, fue inventado por los egipcios, por casualidad.

La historia registra a nivel de relato, que una esclava olvidó hornear un pedazo de masa y, al día siguiente, para evitar el castigo de su amo, metió este pedazo de masa del día anterior (ya fermentado), en la masa nueva. Hubo una gran sorpresa, porque ese día, el pan era mucho mejor, con lo cual, el pan fermentado había nacido.

La panificación de esa época, era de un nivel elevado, lo demuestran algunas piezas encontradas en tumbas. Existían por esa época (3,000 años a de C.), los panes de lujo, a base de harina de nenúfares (planta acuática que se cultiva en los estanques) y de miel: también se utilizaban comúnmente el aceite de olivo y las especias.

La pastelería usaba almendras, miel, dátiles e higos. Después de extenderse entre los hebreos, egipcios y pueblos vecinos, este tipo de alimentación fue adoptada también por los griegos, que mejoraron y aumentaron la diversidad.

Estos fueron los primeros que elaboraron el pan de centeno y los panes aromatizados; además, de ser los primeros en elaborar bizcocho y la verdadera pastelería. Se ha encontrado que había 72 tipos de panes y pasteles diferentes antes de la llegada de los romanos.

Mucho tiempo después, los romanos (300 a de C.), llegaron a una exagerada sofisticación, a tal grado que el número de ingredientes usados supera ampliamente los de hoy en día. Sus panes contenían: arroz, leche, queso, granos de ajonjolí, nueces, almendras, pimienta, hojas de laurel, entre otros.

#### 2.1.2 HISTORIA DE LA REPOSTERIA ANTIGUA PALESTINA

Así también, en Palestina, en el tiempo de Herodes, se elaboraba una especie de galleta, hecha a base de harina de trigo bien amasada con aceite, a la cual se le agregaba: pimienta, cominos, menta y ¡Langosta machacada! Había una lista de varios cientos de langostas comestibles que, acompañadas de miel y aceite permitían elaborar una pastelería deliciosa, destinada para acompañar al vino.

El arte de hacer pan fue llevado a la Galia por los ejércitos de Julio César, hasta el momento en que los romanos fueron expulsados, es decir, en el siglo V, no se sabe nada en concreto sobre el estado que se encontraba la elaboración del pan, lo único que se conoce es que con el pretexto de economizar, los pueblos ribereños amasaban la harina con agua de mar.

Es esta particularidad de añadir sal, la característica más importante lograda durante esos días, que aún permanece hasta el tiempo actual. La actividad panificadora constituye un factor fundamental, una nutritiva y apetitosa opción de vida. No se puede negar la importancia con la que se representa una ancestral cultura, la cual ha situado la humanidad guardiana de los sabores, olores, formas y colores de la herencia artesanal.

### 2.1.3 HISTORIA DE LA REPOSTERIA Y PASTELERIA EN LATINOAMERICA

En Latinoamérica la tendencia es de crecimiento, debido a que los empresarios del sector hospitalidad se han dado cuenta de la importancia de ofrecer y manejar una carta de postres propia que complemente la oferta gastronómica ya sea en restaurantes, hoteles o establecimientos independientes, para el caso en Colombia.

Hace un tiempo relativamente corto, lo más común, en cuanto a postres, era contratar el servicio a través de un proveedor, lo cual hizo que la propuesta pastelera se volviera muy similar en muchos restaurantes y hoteles.

De otro lado, había quienes para salirse del esquema establecido traían por cuenta propia a un chef pastelero internacional, encargado de montar una carta diferente y exclusiva, opción un tanto costosa a la que no todo el mundo tenía acceso. Lo anterior surgió de una necesidad latente: la falta de chefs colombianos especializados en repostería y pastelería que desarrollaran productos innovadores, un vacío que obligó a la industria a buscar recetas y profesionales extranjeros.

Sebastián Sánchez, director del Programa de Pastelería de Gato Dumas, Colegio de Cocineros, opina que en Colombia cada día crece más el interés por parte de los

empresarios de contratar chefs pasteleros nacionales, que se dediquen únicamente a implementar nuevas propuestas y brindarles, así, a los comensales variadas y renovadas opciones en repostería. “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes”.

Igualmente, asegura que ello es una muy buena oportunidad para impulsar y modernizar el sector, puesto que genera una dinámica positiva para el mercado en todas sus dimensiones, escuelas de gastronomía, proveedores, empresarios y consumidores. “Un profesional especializado sabe cómo innovar, conoce las técnicas, la materia prima, su composición y reacciones en determinados momentos y lugares. En fin, el conocimiento le da una cantidad de elementos para estar en constante movimiento”.

“Ya estuvo bueno estar copiando y ajustando las recetas de otros países, principalmente europeos. Es hora de capacitarse, trabajar y proponer cosas que identifiquen a las naciones de forma independiente, hay que explotar los recursos que brinda la tierra, pero para lograrlo hay que estudiar muy bien la gastronomía de cada país para que evolucione y, en algunos casos, se transforme; debemos luchar por una repostería latinoamericana de avanzada”, afirma (José Ramón Castillo, experto chocolatero mexicano).

Es de hacer notar que la repostería y pastelería "ALMENDRAS" es un negocio nuevo, como tal necesita de una buena estructura organizativa y más de una estrategia de mercado eficiente para poder competir en el rubro de las pastelerías y reposterías, pero en definitiva necesita de una buena administración y como lo dice Thompson, S., G, 2008 p15 “Buena estrategia + buena ejecución = buena Administración”.

También es de mencionar que a pesar que la repostería y pastelería “ALMENDRAS” es un negocio relativamente nuevo, por lo que la administración se preocupa en el área de

Mercadeo (producto, precio, promoción, calidad) para poder buscar un posicionamiento de mercado sólido.

## MERCADOTECNIA

"Es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros."

Como herramienta ayudan tanto a compradores como vendedores a realizar de una manera más efectiva los intercambios de productos y/o servicios.

## MEZCLA DE MERCADOTECNIA

"Es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza (distribución) y promoción, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta."

La mezcla de mercadotecnia conforma entonces los cuatro elementos fundamentales que se deben considerar para lograr el éxito que se pretende de los productos.

## PRODUCTO

"Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas".

El producto engloba todas las características tangibles e intangibles que se ofrecen al mercado que buscan satisfacer las necesidades de las personas y la tendencia actual es que el servicio se vuelva parte del producto final que se entrega a los consumidores.

## PRECIO

"Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio. El precio es el único elemento de la mezcla de la mercadotecnia que produce ingresos, pues todos los demás elementos representan costos. Además, el precio es uno de los elementos más flexibles de dicha mezcla. A diferencia de las características del producto y de los canales comprometidos, el precio puede ser sujeto a cambios rápidos".

Las personas están dispuestas a pagar distintos precios por productos que satisfacen sus necesidades y deseos por lo que dependerá de cada persona el precio que le asigne a los bienes pues la satisfacción será distinta en cada individuo.

## PLAZA

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

La Plaza es entonces todas aquellas actividades o procesos que el empresario utiliza para poner a disposición de los usuarios las ofertas con el fin de hacerlas accesibles a todos ellos aunque las mayoría de las personas la perciban simplemente con movimiento de elementos físicos.

## PROMOCIÓN

Es una variable de la mezcla de mercadotecnia que combinada con las otras tres variables (producto, plaza y precio), incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.

La promoción será entonces; todos aquellos estímulos que motivan a comprar a nuestros clientes y que además contribuye con la efectividad de los distribuidores.

## PUBLICIDAD

“Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea”.

Utilización de los medios pagados por un patrocinador para comunicar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción.

Los anunciantes deben de tener muy claros sus objetivos basándose en los efectos que produce la publicidad tales como informar, convencer o recordar. El presupuesto puede determinarse según lo que puede invertirse, en un porcentaje de las ventas, en lo que gasta la competencia, o en los objetivos y tareas.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (p.27) lo afirma, Thompson (2009).

Todo emprendedor que quiera sumergirse y tener éxito en el mundo de la repostería y pastelería debe tener en cuenta los hábitos de consumo y las restricciones que tienen actualmente un gran número de personas a la hora de hablar de azúcares, grasas y harinas, ya sea por salud o por belleza.

Indudablemente que la repostería y pastelería, nació con una visión y misión definida y que además dentro de sus objetivos esta lograr un posicionamiento significativo que le permita mantenerse solida en forma financiera, de lo que resalta la puesta en marcha de varias estrategias competitivas.

Una empresa que persigue y alcance resultados estratégicos que impulsen su competitividad y fortaleza en el mercado está en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero. (p.31) lo afirma: Thompson (2009)

La repostería y pastelería “Almendras” también en base a los objetivos trazados se ha preocupado por conocer el mercado competitivo en el que está ubicado, pero para ello se ha hecho un análisis de sus fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Así, lo más ilustrativo sobre las fortalezas es su poder en el mercado, de igual manera las debilidades es desventaja en el mercado, de allí que para idear una estrategia adecuada, poder identificar primero las oportunidades y además para la rentabilidad y bienestar competitivo (Thompson, 2009). Todo esto como una estrategia para lograr un mejor posicionamiento de mercado.

Es importante para la repostería y pastelería “Almendras” sin duda alguna lograr incrementar sus ventas, así como también un posicionamiento de mercado. Por eso, en la administración de las relaciones con los clientes se obtiene información detallada de



los clientes, con el fin de maximizar su fidelidad (Kotler, 2006). Y de esa manera poder contar con ese cliente en lo sucesivo.

Pero en un mercado competitivo y globalizado es importante desde luego satisfacer al cliente, así como también incrementar las ventas en un periodo dado pero más aun es poder conseguir su lealtad, Gitomer (citado por Kotler, 2006) piensa que el reto no consiste exclusivamente en satisfacer a los clientes, más bien deleitar a los clientes para que sean leales

Es este un tema de vital importancia para no perder clientes y atraer a otros tantos que desean postres, pero que por alguna razón no lo pueden consumir. Según Jacques Camhi, Gerente General de Myriam Camhi Postres y Tortas Gourmet, para desarrollar líneas dietéticas o sanas se requiere de un alto nivel de especialización en nutrición y un buen monto de inversión, puesto que los insumos son más costosos que los tradicionales. Además, asegura que “el reto más difícil es lograr que los productos queden tan ricos y buenos como los originales”.

Un negocio que toma impulso es el dulce mercado de la repostería y la pastelería, que existe desde siempre y podría decirse, que existirá perpetuamente en tanto los niños(as), las celebraciones y las comidas no desaparecerán, y también es muy poco probable que terminen o sean eliminadas las costumbres alrededor de estos alimentos en el mundo. Y aunque suene contradictorio, y se pueda llegar a creer que es un mercado estructurado y definido, en Colombia esta industria se proyecta como una buena opción para generar empresa.

“Siendo pastelero es muy fácil tener un negocio propio, no necesita una gran infraestructura, se puede empezar en casa, preparando productos increíbles, claro está, si se sabe cómo hacerlos. Esa es la clave”, afirmó (Sebastián Sánchez).

## 2.2 GASTRONOMÍA DE REPOSTERIAS EN CENTROAMÉRICA

### 2.2.1 PASTELERÍA FLORENCE

La idea surgió en un restaurante de Guatemala donde trabaja Rosa Herenia de Cruz, una vez en El Salvador en el año 1995, comenzó a reunirse con un grupo de amigas para dar clases de cocina y compartir la palabra de Dios, nunca fue con fines lucrativos, sino que era para ayudarles a preparar deliciosos platos en sus hogares. Sus amigas y su esposo admiraron su don en la cocina y la animaron a que pusiera el negocio.

Su mayor reto era exportar a EE.UU. productos como Cinnamon Twist, Galleta Integrales y Pastelitos de Mermelada, por el momento está buscando distribuidores en ciudades como Houston, NY., Atlanta y Miami.

Además, esperan abrir más sucursales en San Miguel y en Santa Ana, ya que hay mucha demanda en esos departamentos. Luego pasarían al mercado Centroamericano, como Honduras y Guatemala.

El consejo de Herenia para emprender un negocio: “Todo negocio es un riesgo pero hay que correrlo, solo es cuestión de fe y esfuerzo. El Salvador puede mejorar porque somos personas trabajadoras, con una gran visión, el punto clave es que nos guste lo que hacemos para que lleguemos al éxito”. Ella se siente orgullosa de ser salvadoreña y a la vez satisfecha por darles empleo a tantas personas.

### 2.2.2 LA REPOSTERÍA Y PASTELERÍA EN HONDURAS

La repostería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias en Honduras. La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en la que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su elaboración.

En Honduras, existen una gran cantidad de reposterías artesanales, las cuales hacen parte del sector informal de la economía, pues se encuentran ubicadas en los garajes

de casa de familia, en los cuales las producciones son muy pequeñas, razón por la cual resulta difícil identificar el número de este tipo de negocios en el país.

No obstante, también existen en el país grandes empresas industriales que poseen la mayor participación en el mercado de consumo, ya que tienen sistemas de producción y distribución tecnificados. Entre estas empresas están: Compañía Industrial Lido Pozuelo, Panificadora Bambino, Panificadora Real, Pan Hawit.

El sector de repostería y pastelería en Honduras, ha experimentado un crecimiento del 12% desde 1999 hasta el 2002. El subsector que más se expandió fue el de “galletas y snacks” con un incremento del 19.3%, seguido por “pastas alimenticias con 17.9%” y por último el subsector de “productos terminados” con un crecimiento de 4.6%. El crecimiento total del sector ha sido producido por incrementos poblacionales y mejoras en la situación económica nacional que permiten el aumento en el consumo de alimentos.

En Honduras, el sector de repostería y pastelería es un sector muy competitivo, pues en el mercado se encuentran numerosas marcas tanto nacionales como extranjeras que producen y distribuyen sus productos en todo el país.

La industria multinacional lidera el segmento de la clase media alta, pues estas personas prefieren los productos importados, mientras que la industria nacional lidera el segmento de la clase media baja quienes optan por los productos hechos en Honduras, por sus precios bajos. (Fuente: Análisis del Sector Productos de Panadería y Molinería en Honduras”. Proexport Colombia, 2004).

Las exportaciones totales de productos de repostería, alcanzaron 7,603 toneladas en el 2009, experimentando un decrecimiento del 21.2% en relación a las exportaciones del año anterior (9,648 toneladas). El principal destino de los productos de este sector son los países vecinos de la región. (Fuente: SIECA). Algunas de las empresas exportadoras de panes son: Empresa Tabora, Panadería Diana, entre otras.

### 2.3 HISTORIA DE "ALMENDRAS" REPOSTERÍA Y PASTELERÍA, COMAYAGUA

En 1990 nació lo que hoy conocen muchos comayagüenses como su lugar favorito para comprar postres, repostería, queques, o tomarse un café.

Todo comenzó con un sueño, que combinado con mucho esfuerzo y amor, resultó hecho realidad. Sus fundadoras no sólo tenían una pasión por preparar postres y pasteles para los cumpleaños de sus hijos, sino que también, lo hacían muy bien. Tanto así que lo que comenzó como celebraciones familiares, se convirtió en pedidos para vecinos, amigos, y luego para toda la ciudad y otras áreas geográficas de la zona central.

El 19 de Agosto de 2011, dio inicio la Repostería y Pastelería "Almendras", como una empresa legalmente constituida, ofreciendo a la zona central un amplio surtido de productos.

Hoy en día, está ubicada en la ciudad de Comayagua, donde pueden disfrutar de la variedad de recetas y los productos elaborados que ofrece "Almendras", manteniendo los mismos estándares de calidad, las recetas originales, y procesos artesanales, para así garantizar el mismo sabor de antaño, que se ofreció hacía varios años.

### 2.4 CONCEPTOS DE ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**Dirección Empresarial:** es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

**Estrategia empresarial:** es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas

las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. (Thompson A., Strickland A., Gamble J. 2007 p4)

**Ventaja Competitiva:** Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

## **FUERZAS COMPETITIVAS**

### **ANÁLISIS DE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA PASTELERA EN COMAYAGUA.**

La industria pastelera en Comayagua es desarrollada por panaderías tradicionales que tienen como ventaja frente a la empresa analizada es la ubicación estratégica de sus locales, producción y la venta constante. La competencia afecta definitivamente en los precios de venta, el cliente se fija más en la economía que en la calidad del producto y por lo tanto los márgenes de utilidad no son los ideales para todos. Por lo demás es igual porque cada quien cuenta con un mercado determinado para competir. A continuación se presenta una caracterización general del mercado y un análisis de competidores.

### **CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO NEGOCIO PASTELERO COMAYAGUA CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO COMPETIDOR CARACTERÍSTICAS**

**METRO CAFÉ.** Su fortaleza es la venta de postres por porciones Venden pasteles con decoración de alta calidad Aunque su ubicación es en el centro no cuenta con instalaciones amplias donde tenga un alto volumen de venta.

**PASTELERÍA COFEE CAKE.** Su ubicación estratégica es importante Cuenta con amplia instalación Venden gran cantidad de motivos Ofrecen pastel por porciones Cuenta con aproximadamente 6 empleados.

REPOSTERÍA DELICIA. Su mercado objetivo son las personas del campo Su ubicación está en el mercado cerca de la parada de buses, Es la que utiliza tecnología cacera Tiene aproximadamente 10 empleados El pastel es de baja calidad y económico.

REPOSTERÍA LA PRINCESITA. En todo momento tienen pasteles para la venta Alto volumen de producción Venden para cualquier motivos en Los precios son económicos La calidad no es buena, El local es pequeño y no tiene sillas Está localizado en el centro de la ciudad.

REPOSTERÍA ANA. La venta es informal y por pedidos Cuenta con dos batidoras industriales y con un horno pequeño La calidad es buena La producción no es sostenida Precios económicos Trabajan dos personas

Fuente. Realización propia con base en el análisis de empresas dedicadas a la panadería y pastelería en Comayagua).

#### PEQUEÑA EMPRESA PANADERA

Antes de proceder a dar una definición de pequeña empresa panadera, es necesario saber qué se entiende por pequeña empresa. Hay que reconocer que la mayor parte de las definiciones, responden a necesidades operativas de programas e instituciones las cuales, para actuar, definen su campo de operación y el universo de empresas por atender, con base a sumisión y objetivos.

El otro elemento importante es que, en la actualidad, no existe un criterio unificado y preciso para determinar por qué una empresa es pequeña o grande, por lo que se recurre a conceptualizaciones asumidas por los distintos institutos públicos y privados.

Entendido lo anterior, se define la pequeña empresa panadera como aquella dedicada a la elaboración y comercialización de pan (pan francés, pan dulce o repostería) que emplea entre 10 y 50 empleados y alcanza un nivel de ventas 233 mil 295 lempiras al año.

### 2.5.1 MICROEMPRESA

En muchos de los países en vías de desarrollo, especialmente en América Latina, es muy común el término microempresa, razón por la cual se analizará este concepto, que también forma parte del proceso productivo empresarial a nivel mundial.

Antes de la revolución industrial, este concepto era común. Las grandes organizaciones eran contadas, y el comercio se manejaba a manera de pequeñas empresas por sus propietarios con el apoyo del núcleo familiar.

Sin embargo, a pesar del avance tecnológico y la industrialización, siempre existe un pequeño margen de empresarios que hoy día, se encuentran activos en sus pequeños negocios, del cual no sólo percibe sus propias ganancias, sino que brinda la oportunidad de trabajo a otras familias.

La microempresa es similar a un emprendimiento inclusivo, que es el resultado de la acción de un emprendedor emocionalmente inteligente, la cristalización de una idea en una organización ambiental y socialmente responsable.

Implica una serie de actitudes, competencias y habilidades que permiten a las personas convertir sus sueños en realidad, para luego verlas dar frutos. Se trata de más que sólo formar un negocio personal: los emprendimientos inclusivos pueden ser aplicados para auto emplearse, comenzar o hacer crecer microempresas o pequeñas empresas

### 2.5.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y NIVELES DE PRECIOS

La comercialización de los productos de repostería y pastelería, se realiza principalmente a través de los canales detallistas. De acuerdo con un estudio de mercado realizado por AC Nilsen en el 2006, el principal canal detallista de distribución de panadería y galletería son los supermercados que representan el 57%. En segundo lugar están los hipermercados cuya participación es del 31%. Las tiendas tradicionales que se especializan en la distribución de panadería, pastelería y galletería representan un 7%.

En el caso de España, las cadenas detallistas que mayor relevancia han tenido para la distribución de productos de esta industria han sido: Mercadona con una cuota del 20.3% y un crecimiento del 3.5% en el año 2006. Le sigue el Grupo Carrefour con una participación del 16.6%. A más distancia, se situaron el Grupo Eroski (7%), el Grupo Auchan (5%), Lidl (2.8%) y el Grupo El Corte Inglés (1.4%).

El resto de cadenas representaron el 46.9%. (Fuente: Artículo “La industria de pastelería y bollería industrial”. Asociación Española de la Panificación y Pastelería de Marca).

### 2.5.3. PRECIOS

Los precios de los productos de repostería y pastelería, varían en función de varios elementos, entre ellos el tipo de producto, la marca, el tipo y tamaño del empaque, la calidad de los ingredientes, entre otros. Es importante resaltar, que existe una notable diferencia entre los productos de repostería y pastelería de elaboración artesanal e industrial. Usualmente los productos que son comercializados en una escala mundial con marcas reconocidas, tienen costos de fabricación de escala, todo lo contrario en la producción local artesanal.

En el caso específico de los panes, por ejemplo, los precios fluctúan de acuerdo a la categoría de pan, pues se encuentran aquellas que son de salud (pan con fibra, con contenido de semillas, bajos en azúcar, etc.), aquellas que están dedicadas a cierto segmento según las edades (por ejemplo pasteles para niños), y por ocasiones (pasteles de quince años, bodas y cumpleaños, etc.).

## 2.6 FORMAS ESTRATÉGICAS DEL EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

Cuando se habla de los roles que pueden cumplir en el negocio los miembros de la siguiente generación (MSG) en una empresa familiar, destaca el rol del emprendimiento. A través de estas actividades emprendedoras, las empresas familiares pueden aumentar su capacidad de generación de bienestar para la familia y



para la empresa, ya sea por medio del desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios, por un lado, o por el aumento en la productividad en el uso de recursos productivos de la empresa, por otro. Además, estos emprendimientos pueden significar plataformas para prolongar el ciclo de vida de la empresa familiar. Afirmar estos beneficios, lleva a la pregunta de qué formas estratégicas pueden tomar estos emprendimientos y en qué consisten.

El emprendimiento familiar puede tomar tres formas comunes: el desarrollo de nuevos mercados para los productos o servicios actuales de la empresa, la integración de actividades de los proveedores o distribuidores de la empresa, y finalmente el desarrollo de nuevos productos o servicios que se adicionarán al portafolio comercial del negocio.

La primera forma de emprendimiento, el desarrollo de nuevos mercados, consiste en una expansión geográfica del negocio o en la promoción de nuevos usos para los productos y/o servicios de la empresa familiar. A través de la expansión geográfica, los emprendedores ampliarán la cobertura comercial de la empresa y aprovecharán sus conocimientos sobre su actividad productiva.

Este emprendimiento se basa en el desarrollo de un nuevo canal de distribución para la empresa en una primera instancia, y puede concluir con el establecimiento de una nueva instalación productiva, cuando el crecimiento de mercado lo amerite.

Promover nuevos usos para los productos y/o servicios de la empresa familiar, implica añadir nuevas virtudes a la oferta comercial de la empresa, con lo que se logra aumentar las ventas de dentro de las plazas geográficas que actualmente atiende.

La segunda forma de emprendimiento, es la integración vertical de actividades de los proveedores o distribuidores de la empresa familiar. Estos emprendimientos requieren que los emprendedores, analicen el portafolio de insumos y servicios que adquiere la empresa y el nivel de dependencia que esta adquiere con los emprendedores. Será atractivo para la empresa, que los miembros de la siguiente generación, empiecen a

comercializar aquellos productos o servicios que generan mayor riesgo para la actividad productiva.

Por ejemplo, un MSG puede empezar a producir o comercializar envases de pet cuando su padre se dedica a envasar y comercializar agua purificada. Este emprendimiento requerirá desarrollar nuevos clientes, para sus productos o servicios, con el beneficio de tener asegurado a un primer cliente estratégico, que es el negocio familiar, en este caso.

La tercera y última forma de emprendimiento, es el desarrollo de nuevos productos o servicios, los que pueden estar relacionados o no con el negocio familiar, que se le conoce como diversificación empresarial. Cuando los MSG emprenden un negocio cuya actividad productiva es similar a la actividad del negocio familiar, se le llama “diversificación relacionada”. Un ejemplo de este emprendimiento se encuentra cuando el negocio familiar comercializa autopartes y los MSG deciden comercializar lubricantes o llantas.

Cuando los miembros de la SGM deciden emprender un negocio que no tiene vínculo con la actividad de la empresa familiar, pero comparten un recurso común, se le llama “diversificación no relacionada”. Para ejemplificar esta situación imagine a los MSG que deciden emprender un negocio de auto-lavado cuando el negocio familiar es el de estaciones de autoservicio, y además, pueden instalarse en algún espacio físico de las estaciones.

En ambos ejemplos, los MSG, aprovechan un recurso subutilizado del negocio familiar, en el primero, es la base de datos de clientes y, en el segundo, es la instalación física. Estas tres formas de emprendimiento se pueden realizar, sin exponer la estabilidad y rentabilidad del negocio familiar. La familia puede promover estos emprendimientos de manera desde el patrimonio familiar o por medio del negocio, ya sea a través de capital, recursos poco utilizados o redes de contactos o clientes.

Esta promoción de emprendimientos convierte a la empresa familiar, en una familia empresaria, que se caracteriza por distribuir su capital y su riesgo empresarial, en diferentes actividades productivas, todas vinculadas a los miembros de la empresa familiar.

Adicionalmente, cuando la familia promueve estos emprendimientos entre los MSG, alivia la presión de generar empleos para los miembros jóvenes en el negocio familia, aumenta las fuentes de ingresos, desarrolla cuadros directivos y accionarios fuera de la empresa familiar, y reduce las fuentes de conflictos que ocasiona la distribución de propiedad entre los MSG.

## 2.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa, según, M.E Porter (1980)

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización se desenvuelve, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

Las organizaciones o empresas son las encargadas de elegir sus propias estrategias, con el fin de mejorar el desempeño, producción y servicio al cliente, todo depende del enfoque o proyección que la organización quiera darle. La elección de una estrategia depende de los movimientos y acciones que emprendan los directivos de la organización para el mejoramiento financiero, fortalecimiento de su posición competitiva a largo plazo con respecto a sus competidores.

Para elegir y formular una buena estrategia de implementación, la empresa debe conocer a profundidad el mercado actual, los planteamientos comerciales y las fortalezas y debilidades que la conforman.

## 2.8 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se define como el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiante. La planeación estratégica permite definir con claridad la misión de la empresa, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estables y la coordinación de estrategias funcionales (véase figura 2). A nivel del corporativo la empresa define primero sus propósitos generales y su misión. Luego dicha misión detalla los objetivos que la sustentan los objetivos que la sustentan y que guían a la empresa entera. (Gary Armstrong, 1994).

Cada unidad de negocios y de productos debe preparar planes de mercadotecnia y departamentales detallados que respalden el plan general de la empresa. Así pues la planeación de mercadotecnia se presenta en los niveles de la unidad de negocios, de productos y de mercado; es un respaldo para la planeación estratégica de la empresa, pero con planes más detallados, los cuales permitirán aprovechar las oportunidades de mercadotecnia específicas. (Philip Kotler ,1994).

### Nivel corporativo



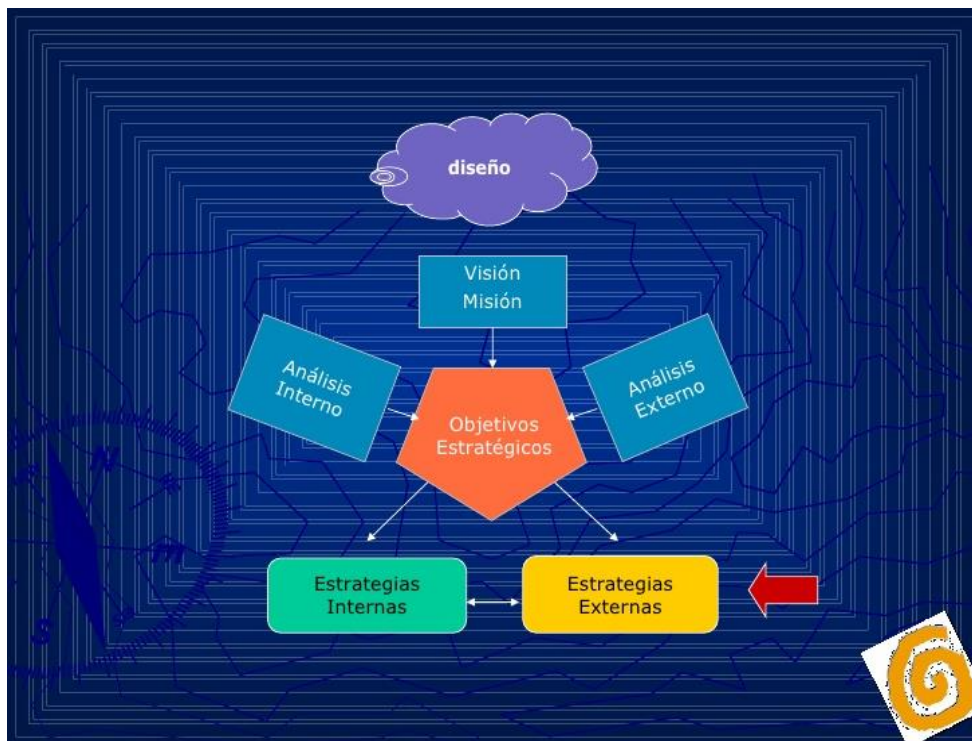
**Figura 2. Etapas en la planificación estratégica**

### 2.8.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Importancia:

1. La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
2. Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
3. Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
4. Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella que se espera mejores resultados.
5. La creciente competencia hace necesario su establecimiento
6. Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

**Tabla 1. Diseño estratégico**



Fuente: Apuntes clase de estrategia

## 2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- ✓ Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✓ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- ✓ Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✓ Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Dos definiciones de Estructura organizacional:

- ✓ Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- ✓ Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

- ✓ Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

- ✓ Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- ✓ La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico.
- ✓ Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- ✓ La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

#### 2.9.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL

##### Características

- ✓ Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- ✓ Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- ✓ Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

##### Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:

- ✓ Tamaño: empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
- ✓ Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- ✓ Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

## Actividades necesarias para crear una organización

- ✓ Integrar los objetivos y los planes.
- ✓ Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- ✓ Se establecen las premisas de la jerarquía.
- ✓ Definimos las necesidades de información y su flujo.
- ✓ Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

## Áreas de mando

- ✓ Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no puede realizar bien su trabajo.
- ✓ La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- ✓ El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- ✓ Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.

## Variables básicas y cómo determinamos el área de mando

- ✓ Similitud de funciones.
- ✓ Proximidad geográfica.
- ✓ Complejidad de las funciones.
- ✓ Tipo de dirección y control.

## Poder y autoridad

- ✓ Poder: capacidad de influir en las acciones de otras personas.
- ✓ Autoridad: poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro.
- ✓ La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder.



- Autoridad de línea

Son los responsables directos de la realización de los objetivos, mientras que las funciones de Staff son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente.

Se llama autoridad de línea porque a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados. De aquí surge el Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial, más alta será la línea de autoridad hasta todos los puestos subordinados y más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones.

- Diferencias entre línea y staff

Vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización.

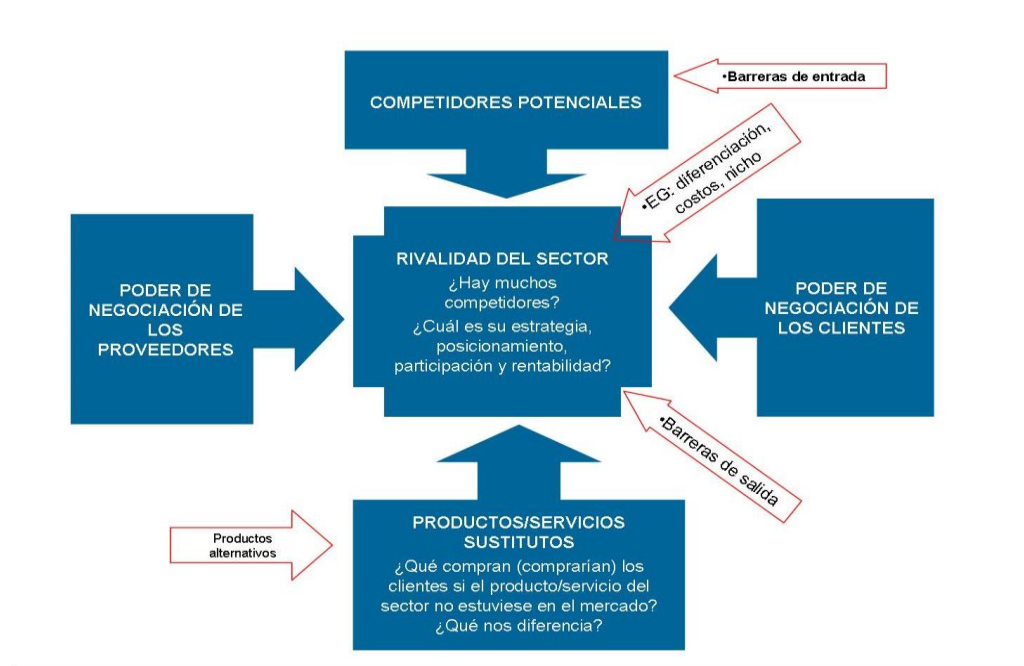
- ✓ Línea: la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.
- ✓ Staff: la naturaleza de sus relaciones es de poder.
- Fuentes de poder
  - ✓ Poder legítimo: deriva del puesto y es aceptado.
  - ✓ Poder de conocimiento: poder que se deriva de la habilidad y de la pericia.
  - ✓ Poder de referencia: tiene como fuente la referencia. Se cree en las personas y en sus ideas.
  - ✓ Poder de recompensa

El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

- ✓ Autoridad: poder legítimo, de recompensa y de coacción.
- ✓ Poder: poder de habilidad, pericia y conocimiento.

## 2.10 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las fuerzas competitivas adoptado por Michael Porter es una herramienta poderosa de mayor uso porque permite diagnosticar de forma sistemática las presiones competitivas y evaluar la fortaleza e importancia de cada una, operando cinco áreas de mercado general:



**Figura 3. Las 5 fuerzas competitivas**

Según Thompson , Gamble, Strickland III (2007) este modelo de fuerzas se aplica para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas a través de:

- ✓ Identificación de presiones competitivas específicas asociadas a cada una de las cinco fuerzas.
- ✓ Evaluar las fortalezas de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, intensa, moderada, normal o débil)
- ✓ Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas permite generar beneficios atractivos.

Las cinco fuerzas en conjunto determinan la intensidad competitiva, y la rentabilidad de la organización, siendo cruciales para determinar la estrategia que se debe implementar. Tomando en cuenta que una empresa con posición fuerte en el mercado donde la competencia no constituye amenaza, tendrá bajo rendimiento si se enfrenta a un sustituto de coste más bajo; si no hay sustitutos y existen barreras de entrada la intensa rivalidad ente competidores limitara rendimientos potenciales; si la rivalidad existente es intensa representa la competencia perfecta, por bajo nivel de barreras de entrada, no existe poder de negociación con proveedores y clientes.

Por lo tanto la rivalidad es desenfrenada debido a la existencia de numerosas empresas y productos sustitutos; se deben plantear varios escenarios dependiendo el sector industrial en que la organización se desarrolle, el análisis de intensidad de las fuerzas permitirá a la empresa establecer una estrategia competitiva de manera que la posicione en una ubicación que le permita defenderse mejor contra estas fuerzas, o identificar la oportunidad de lograr su estrategia.

## 2.11 ANALISIS FODA

En toda organización es fundamental que los niveles gerenciales posean el suficiente conocimiento del ámbito tanto externo como interno de la misma para la toma de decisiones acertadas, por todos esos motivos se considera de gran utilidad el uso de la herramienta FODA.

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. (Thompson, Strickland III, Gamble, 2007), Un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa.

Las Fortalezas son las capacidades que posee la empresa que hace bien o los atributos que aumentan su competitividad en el mercado. Las Oportunidades son factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el

entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas. Las Debilidades, es de lo que la empresa carece o realiza mal, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, son factores que provocan una posición desfavorables frente a la competencia. Las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del ambiente externo amenazando su rentabilidad y bienestar competitivo, y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

**Tabla 2. Ejemplo Matriz FODA**

Factores Externos Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Fuente: Apuntes clase Estrategia Empresarial

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su

capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Fortalezas y Debilidades: Interno**

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

### **Oportunidades y Amenazas: Externo**

Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. Se define el ambiente externo se refiere a aquellos factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. E incluye dentro dos componentes: el entorno específico y el entorno general. Dentro del entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tiene importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e institución, para adecuarse al cambio y a las demás demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS**

En la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, mediante el cual se caracterizó las muestras objetos del estudio, para determinar sus cualidades en función a sus intereses y preferencias.

El enfoque cuantitativo de acuerdo a Sampieri, Fernández, Baptista (2006) usa la recolección de datos, para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

De acuerdo al problema planteado el enfoque a utilizar es cuantitativo, Según (Hernández, Sampieri 2006) es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, et al, (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Por lo tanto, se debe de conocer los diferentes tipos de diseño que existen, para aplicar el mejor de ellos, de acuerdo al estudio que se realizara.

Hernández, et al,(2003), el diseño experimental define: situación de control, la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes( efectos).

Para Sampieri (2003), el diseño experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en tiempo único, su propósito es describir variables y su

incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer, inferencias, respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Para fines del presente estudio se aplicara el diseño no experimental aleatorio para verificar los cambios que se puedan generar en base a la hipótesis propuesta, una vez formulado el diseño de investigación y el alcance de la presente, se establecerán preguntas básicas que permitan la recolección de la información que permitirá obtener los resultados del problema objeto de estudio.

Para la recolección de la información se diseñaron instrumentos como la encuesta, la entrevista y análisis FODA.

En el caso de la encuesta, se aplico a los(as) clientes de la repostería y pastelería; mientras que la entrevista a los empleados y propietarias del negocio: El análisis FODA será utilizado para analizar la parte interna y externa del negocio, con el fin de definir las capacidades y recursos disponibles con que cuenta.

Como se menciona anteriormente, el diseño de la investigación será de carácter no Experimental. A continuación se especifica cada una de las etapas de este proceso:

### 3.2.1 FASES METODOLÓGICAS

La propuesta está formulada en cuatro fases (ver figura 4) encaminadas en darle solución al problema, estas fases son: Contacto Inicial, Identificación y Definición del Problema, Propuesta de Solución y Seguimiento. Se realizo la siguiente secuencia de fases con el fin de obtener los datos necesarios para desarrollar la investigación:

#### Fase 1 - Contacto Inicial

Esta fase de contacto Inicial se realizó a través de un integrante del equipo quien se contacto con una de las propietarias de la repostería y pastelería " Almendras".

Durante esta fase se realizó una cita prolongada para el día siguiente, en el cual se tocaron varios puntos, como ser: La finalidad del trabajo de investigación y los resultados que se esperaba obtener. En dicha reunión se determinó que la Repostería y pastelería " Almendras" es una microempresa con retos y un gran potencial de desarrollo en materia de funcionamiento por medio de una buena estructura organizacional conjunto de estrategias competitivas eficaces.

## Fase 2 - Identificación y definición del Problema

En la Fase Dos, se abordó las diferentes problemáticas que enfrentan la repostería y pastelería; entre las principales se encuentran: la ausencia de una estructura organizacional y administrativa, que guíe a la microempresa a fundamentarse en procesos establecidos, donde se formulen estrategias para el crecimiento de la misma.

Se enfoca la solución a la falta de un buen direccionamiento empresarial y estratégico que ubique a la microempresa en la primera opción de consumo de productos derivados de la harina para los clientes, debido a que desde su concepción "Almendras" no ha desarrollado estrategias propias de una empresa si no que las ha desarrollado de forma empírica e informal.

Se aplicaron los diferentes instrumentos de medición y se determinó que la falta de estrategias de mercado que ayude al crecimiento de la microempresa , era consecuencia de una práctica administrativa poco convencional y mal enfocada, por lo tanto para que la repostería y pastelería "Almendras" funcionara como empresa líder y exitosa dentro del mercado de reposterías, era necesario evaluar la estructura organizacional, definir su intención estratégica y sus objetivos estratégicos de una manera formal.



### Fase 3 - Propuesta de Solución

La propuesta de solución se formo por los diferentes elementos y componentes de la evaluación de mercado de los clientes en Comayagua. Se formularon una serie de estrategias de direccionamiento empresarial, que tuvieran un efecto a mediano plazo, dándole dirección como primer paso para su crecimiento a largo plazo, brindándole la base para que se pueda implementar a futuro las estrategias necesarias para el éxito de dicha empresa y su posicionamiento.

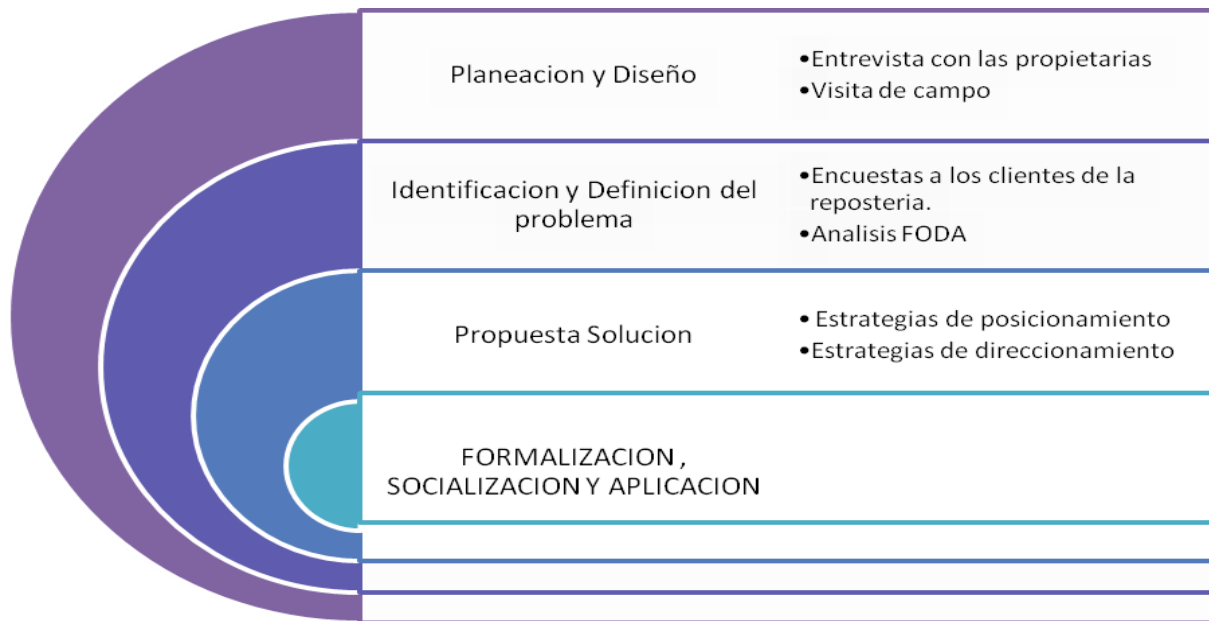
La evaluación que se realizó contiene algunos elementos estructurales como el alcance, los mecanismos de trabajo, el cliente y la intención de estrategias organizacionales dándole una proyección al sentido mismo de la Institución.

Analizar las preferencias de los consumidores en cuanto a los productos y servicio que ofrece, y la percepción que ellos tienen de ella. Para luego poder tomar decisiones estratégicas.

### Fase 4 – Aplicación

1. *Etapa de Formalización:* En esta etapa se brindo a las Propietarias de la repostería y pastelería “Almendras” resultados de la evaluación de la estructura organizativa, estrategias de direccionamiento, también se pretende que la empresa formalice el diseño organizacional dándole un sentido técnico y práctico al implementarlo.
2. *Etapa de Socialización:* En esta etapa se hace de conocimiento a sus empleados su intención estratégico direccionamiento mediante una estructura organizacional y cada uno de los componentes propuestos, por medio de capacitaciones, reuniones, estrategias de socialización, para así lograr que toda la empresa sea consciente y participe de hacia dónde quiere dirigirse la repostería, esto con el fin de que todos contribuyan a la puesta en marcha de las estrategias y el mejor funcionamiento organizacional de la microempresa.

3. *Etapa de Aplicación:* En esta etapa se aplican las estrategias para el direccionamiento y se hace notar intención estratégica por medio de un relanzamiento formal de la Repostería " Almendras" con innovaciones en sus productos y nuevas formas de funcionamiento operativo y administrativo .



**Figura 4. Fases del diseño metodológico**

### 3.2.2 ESQUEMA

El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio no experimental porque se basa en observaciones de las situaciones que ya existen, obteniendo una información segura de la empresa, sin provocar manipulación de las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. La investigación experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Aquí no se construyen situaciones, ni se provocan intencionalmente, sino que ya están en la empresa. (Kerlinger, 1979).

De campo Descriptivo, porque se describe e interpreta la situación de la empresa. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Hernández, Sampieri,

2006) Y Explicativo porque se pretende explicar y responder a las causas de por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se da. Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales (Hernández, Sampieri, 2006)

Se pretende realizar un estudio de la investigación de manera que se logre indagar y dar respuesta a la situación actual de la repostería considerando:

- La necesidad de realizar una evaluación de la competencia de mercado.
- Definir la situación actual de la repostería en cuanto a la competencia, para conocer su posicionamiento.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa, haciendo un Análisis FODA, que le facilite la elección de una estrategia competitiva. Describir los cargos y responsabilidades principales requeridas para el logro de los objetivos, considerando la situación económica y funcional de la organización.

### 3.2.3 POBLACION Y MUESTRA

El presente trabajo de investigación es un estudio intencional, el cual se realizó en la ciudad de Comayagua del departamento de Comayagua, sobre todo con la muestra potencial identificada a nivel de clientes y empleados de la Repostería y Pastelería " Almendras"

Muestra (Enfoque cuantitativo): Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Población o universo (Enfoque cuantitativo): conjunto de todos los casos que concuerdan con determinantes especificaciones (características de contenido, de lugar, en el tiempo).

### 3.2.3.1 Tipo de muestra

Hernández et al, (2003), clasifican las muestras en dos grandes ramas: las muestras probabilísticas y no probabilísticas. Probabilísticas: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. No Probabilística: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

En este estudio la muestra es no probabilística debido a que es un estudio transversal cuantitativo por medio de encuestas donde se hace una estimación de las variables de la población y en este estudio será la encuesta y la entrevista. El tamaño de la muestra de los encuestados fue de 196 personas.

La presente investigación tiene un carácter intencional, debido a que queda a criterio del investigador en cuanto al abordaje de las muestras que están concentradas en la ciudad de Comayagua. La muestra comprende un total de 196 personas. Comayagua cuenta con una población de 150,000 habitantes, dentro de la ciudad.

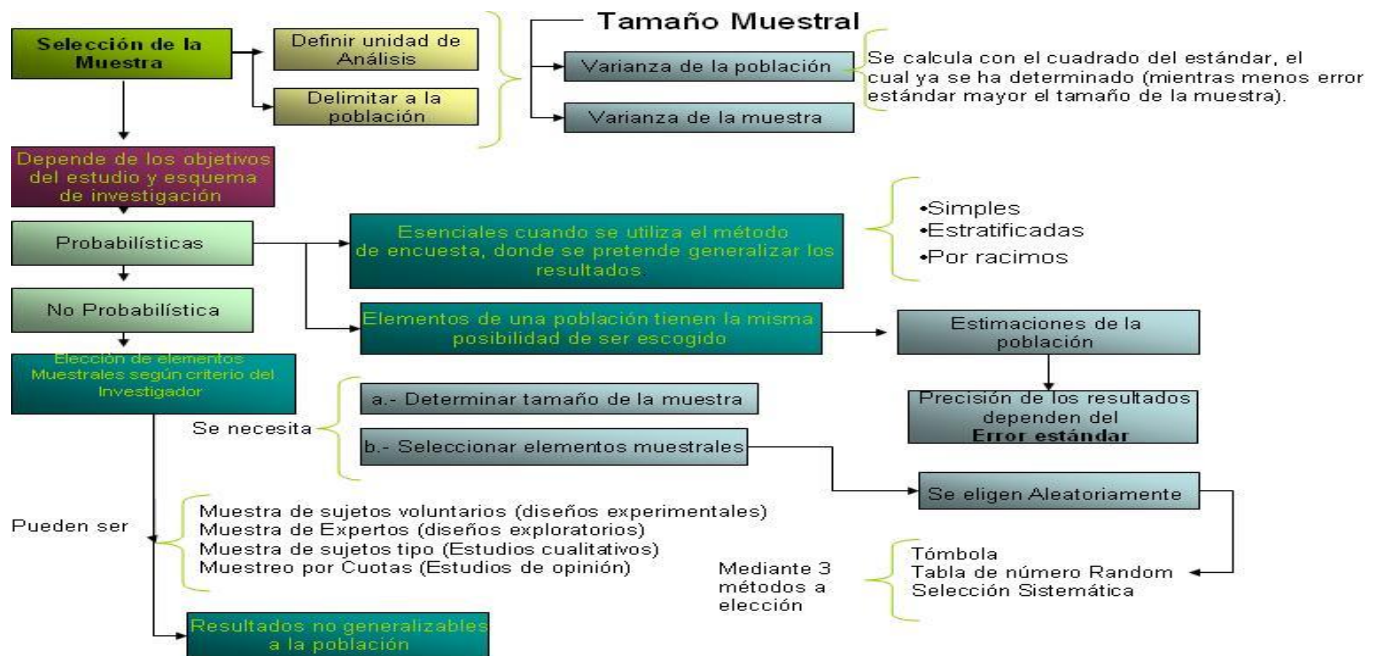


Figura 5. Selección de la Muestra

## MUESTRA:

Se determino un valor para  $\pi$  que maximice o haga lo más grande posible el factor del denominador  $\pi (1-\pi)$

Cuando  $\pi = 0.9$ , entonces  $\pi (1-\pi) = (0.9) (0.1) = 0.09$

Cuando  $\pi = 0.7$ , entonces  $\pi (1-\pi) = (0.7) (0.3) = 0.21$

Cuando  $\pi = 0.5$ , entonces  $\pi (1-\pi) = (0.5) (0.5) = 0.25$

Cuando  $\pi = 0.3$ , entonces  $\pi (1-\pi) = (0.3) (0.7) = 0.21$

Cuando  $\pi = 0.1$ , entonces  $\pi (1-\pi) = (0.1) (0.9) = 0.09$

Por lo tanto se tomo  $\pi = 0.5$ , por lo cual esto produce el tamaño de muestra más grande posible.

Además se estimo un nivel de confianza del 95% de la proporción poblacional de los clientes con error de 0.07

De esta forma y usando la ecuación anterior con  $e = 0.07$ ,  $\pi = 0.5$  y  $Z = 1.96$  para el 95 % de confianza

$$\begin{aligned}n &= \frac{Z^2 \pi (1-\pi)}{e^2} \\ &= \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.07)^2} \\ &= 196\end{aligned}$$

Por lo que para determinar el tamaño de la muestra se debe conocer tres factores.

1. El nivel de confianza, para determinar el valor de Z, que él es el valor critico para la distribución normal estandarizada.
2. El error de muestreo e aceptable.
3. La proporción poblacional  $\pi$ .

En vista que no se tenía información anterior de la población, se trata de proporcionar un valor para  $\pi$  que nunca subestime el tamaño de muestra necesario.

### 3.2.3.2 Prueba de hipótesis

Para probar la Hipótesis de la investigación se hace uso de la prueba Z de una Muestra, para la proporción utilizando la ecuación que según Levin et al (2006,pag 298) es la siguiente:

$$Z = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1 - \pi)}{n}}}$$

donde  $p = \frac{X}{n} = \frac{\text{numero de exitos en la muestra}}{\text{tamaño de la muestra}}$

= proporción de exitos en la muestra

$\pi$  = proporción hipotetizada de exitos en la población

Sabiendo que el estadístico de prueba Z mantiene una distribución normal estandarizada

Haciendo uso del Método del valor crítico y utilizando un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  se tiene un  $Z = -1.645$

Por el análisis hecho de los clientes se determina que

$$P = 87\% = 0.87$$

Utilizando la ecuación anterior y haciendo uso de la hoja electrónica de Excel se obtiene que:

$$Z = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1 - \pi)}{n}}} = \frac{0.87 - 0.35}{\sqrt{\frac{0.35(1 - 0.35)}{196}}} = -5.40$$

Como  $-5.40 < -1.645$ , se rechaza la Hipótesis nula, o sea que no hay suficiente evidencia estadística como para aceptar la Hipótesis nula

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En cuanto a las técnicas empleadas, la investigación se fundamenta a base de documentales de diferentes libros, especialmente en el del autor Roberto Hernández Sampieri, pilar fundamental en el estudio metodológico de la investigación y otras fuentes afines que proporcionaron una información importante en torno a las teorías que se plantean en el presente estudio, también se recabaron datos de diversos estudios que fueron realizados anteriormente, en relación a dicha problemática, los cuales se han utilizado para el diseño del marco teórico.

En cuanto a la investigación de campo, los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron: Entrevistas a empleados y propietarias de la repostería y pastelería " ALMENDRAS" para conocer la estructura organizacional , encuestas a los clientes de la repostería y pastelería para conocer sus preferencias en cuanto al producto y finalmente una análisis FODA que nos muestra la situación interna y externa de la repostería.

Una vez diseñadas los instrumentos de recolección, se procederá a su validación para determinar su confiabilidad, validez, aplicabilidad, simplicidad y comprensibilidad, antes de ser sometidos a la muestra identificada.

De acuerdo con esta prueba preliminar se hicieron los ajustes pertinentes, para que instrumento cumpla con los requerimientos necesarios y recoger la información que se requiere para la correspondencia al problema planteado.

#### 3.3.1 ENCUESTAS

La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando "muestras" elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse "encuestas de muestreo".

Sus procedimientos y métodos han sido desarrollados más que nada por psicólogos, sociólogos, economistas, científicos, políticos y estadígrafos. Estos individuos han procurado imponer una rigurosa estampilla científica sobre la investigación de encuestas y en su proceso, influyendo de manera profunda en las ciencias sociales

Las encuestas por lo general se centran en la gente, los hechos vitales de la gente, sus creencias, opiniones, motivaciones y conducta. Cuando hablamos de “hechos” nos referimos a atributos de los individuos que provienen de su pertenencia a diversos grupos sociales ( sexo, edad, nivel de instrucción, ocupación, estado civil, religión, afiliación política, etc.). Cuando nos referimos a “opiniones, actitudes y comportamiento”, nos referimos a lo que la gente siente, piensa y hace. (F. Kerlinger)

#### 3.3.1.2 Tipos de encuestas

1. Por contacto personal: es la que proporciona mayor abundancia en los datos. Se observa el comportamiento en forma directa y permite repreguntar. No obstante, las preguntas que son de naturaleza más personal pueden ser más difíciles de responder por el entrevistado al no percibir suficiente privacidad. También se requiere de mayor tiempo para aplicarlas.
2. Escritas, tipo cuestionario: Los sujetos se pueden sentir más libres para responder, no obstante requieren de que las preguntas sean cuidadosamente diseñadas para que todos las interpreten de igual manera. Para asegurar la espontaneidad se sugiere que sean anónimas. Pueden aplicarse a varios sujetos simultáneamente (en grupo)
3. Encuestas telefónicas: Pueden ser rápidas y a bajo costo, pero son limitadas por la falta de cooperación o por la renuencia a contestar algunas preguntas que no sean sencillas ante una persona que no se conoce. Sin embargo, pueden ser muy útiles por ejemplo: para estimar cómo un aspirante que va a trabajar en atención al cliente se expresa verbalmente por teléfono.



4. Por correo: La mayor parte de las encuestas por correo o a través de terceros, dan lugar a pocas contestaciones. Son devueltas alrededor del 40 o 50%, por lo que no pueden hacerse generalizaciones válidas. El mejor consejo sería no emplear este método si puede utilizarse alguno mejor. Cuando haya que utilizarlo se sugiere hacer un gran esfuerzo en sensibilizar al sujeto para que devuelva el instrumento y enviarla a una muestra grande, superior a la estimada.

Fundamentado en este documental, se llevaron a cabo las encuestas tipo cuestionario a los clientes de la repostería " Almendras", con el fin obtener información relevante sobre las preferencias de los productos y servicios que brinda la empresa, dándoles así la oportunidad de expresarse con libertad a través de preguntas minuciosamente diseñadas.

### 3.3.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas o cuestionarios orales pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informales realizadas en la calle, hasta una interacción altamente estructurada y detallada.

Suelen ser muy útiles cuando se desea obtener información que de otra forma resultaría inaccesible, lo que incluye el conocimiento de primera mano de los sentimientos y percepciones de las personas.

De esta forma se llevo a cabo la aplicación de la entrevistas con preguntas finamente formuladas a los socios de la repostería, para conocer la forma de direccionamiento o estructura organizativa que tienen en la empresa, ya que sin duda alguna son los personas más conocedores de la organización. Los resultados de las entrevistas se combinan con otras técnicas de observación y de documentos importantes.

### **Fortalezas y Debilidades: Interno**

Fortalezas:

1. Ubicación, con productos de alta calidad con precios accesibles.
2. la innovación de productos, e instalaciones cómodas y amplias parqueo

3. Productos únicos en la ciudad, permite que pueda ser una repostería altamente competitiva.
4. La poca publicidad de los productos y sus costos permiten el no tener un mejor crecimiento de mercado.
5. No se cuenta con un plan de mercado y además no cuenta con el servicio a domicilio es otra de las variables que más afecta al crecimiento del mercado.

### **Oportunidades y Amenazas: Externo**

Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. Se define el ambiente externo se refiere a aquellos factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. E incluye dentro dos componentes: el entorno específico y el entorno general. Dentro del entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tiene importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

### **3.4 FUENTES DE INFORMACION**

Existen dos tipos de fuentes de información:

#### **Fuentes Primarias**

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. (Sampieri, 2006) Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Algunos tipos de fuentes primarias que se usaron en este tipo de investigación:

- ✓ Entrevistas a empleados y socias de la Repostería y Pastelería "Almendras"
- ✓ Encuestas a clientes

#### **Fuentes Secundarias**

Una fuente secundaria interpreta y analiza las fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- ✓ Libros de Textos
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Otras investigaciones

### 3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 3. Cronograma de Actividades**

Cronograma de Actividades			Mes											
Fases	Actividades		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Fase I	Contacto Inicial	Realización del primer contacto con las propietarias de la Repostería , se hizo una entrevista.												
Fase II	Identificación y Definición del Problema	Se identifican las diferentes problemáticas												
Fase III	Propuesta de Solución	Se presenta la Evaluación de la Estructura Organizacional y las Estrategias de mercado												
Fase IV	Aplicación	*Etapa Formalización *Etapa de Socialización *Etapa de Aplicación												

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

### 4.1 RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de los diferentes instrumentos de aplicación, como lo es: la encuesta, entrevista y finalmente el análisis FODA.



Figura 6. Matriz FODA repostería "Almendras"

#### 4.1.1 ESTRATEGIAS DEL ANALISIS FODA

##### 4.1.1.1 Estrategia FO

###### ✓ Maximizar Fortalezas y Oportunidades

Mediante la implementación de nuevos productos dentro de la repostería y pastelería "Almendras" nos permitirá llegar al mayor número de clientes de la ciudad de Comayagua a través de los precios bajos y diferenciación de producto que es una de las fortalezas con que cuenta la repostería "Almendras" para lograr un posicionamiento.

Además la implementación de estándares de Calidad y Servicio para la exportación de dichos productos especialmente el pastel con extracto de almendras.

Definir una estructura organizacional Formal dentro de la Repostería Almendras para poder competir internacionalmente.

##### 4.1.1.2 Estrategia FA

###### ✓ Maximizar Fortalezas y Minimizar Debilidades

El aprovechamiento de tener mejores precios del mercado de Comayagua nos permite uñen caso de una crisis económica el crecimiento, ya que nos beneficia porque se tienen mejores márgenes de rentabilidad .

##### 4.1.1.3 Estrategia DO

###### ✓ Minimizar Debilidades y Maximizar Oportunidades

Expandir el mercado a través de apertura de nuevas sucursales en la ciudad de Comayagua para asegurar un mejor posicionamiento y además iniciar el proceso de exportación para incrementar los ingresos de Repostería Almendras.

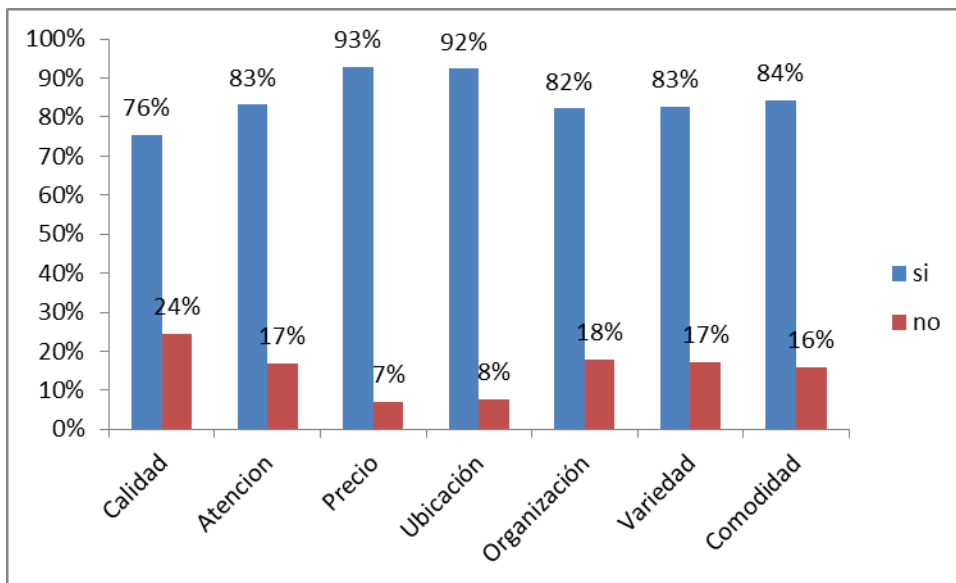
#### 4.1.1.4 Estrategia DA

- ✓ Minimizar Debilidades y Fortalecer Amenazas

La elaboración de un plan estratégico de mercadeo nos permitirá ser un competidor solido con relación a los demás competidores en la ciudad de Comayagua y nos beneficia al crecimiento de mercado y volumen de ventas ofreciendo a nuestros Clientes mejor calidad y precios accesibles para el consumidor final.

#### 4.1.2 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES

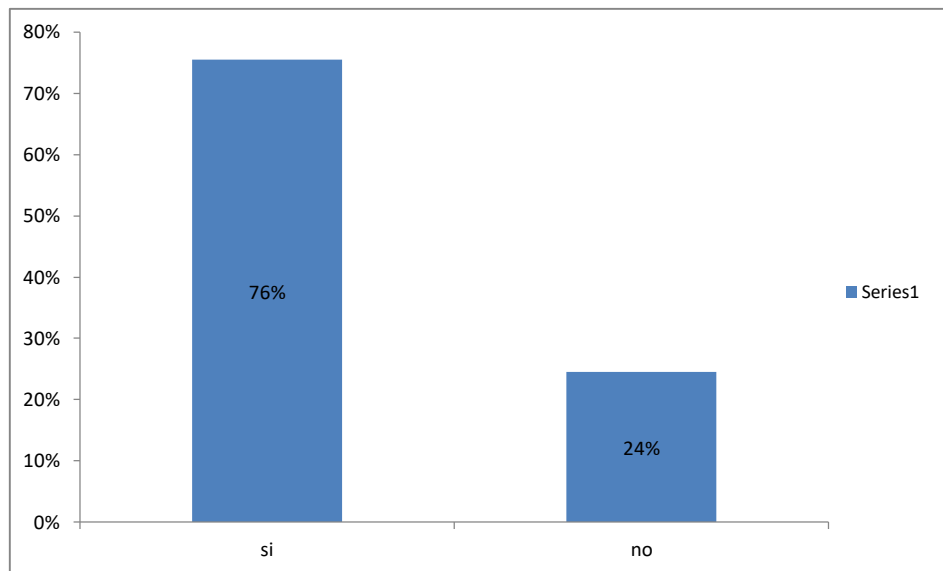
A continuación se presenta el análisis de la información recolectada a través del instrumento de encuesta de preferencias de los clientes y estructura de la microempresa. Los resultados se apoyan en las graficas con la finalidad de facilitar su interpretación. El análisis tiene como intención de conocer la estructura organizacional de la repostería y pastelería "Almendras" y su crecimiento dentro del mercado (criterios) como principal objetivo, ya que estas están directamente relacionadas con el diseño de estrategias que afectan la productividad .



**Figura 7. Análisis general de la Repostería y Pastelería "Almendras"**

La repostería y pastelería “ALMENDRAS” mantiene un nivel comparativo alto en todas las variables de estudio y de investigación, todas ellas tienen una relación directa o indirecta con el crecimiento de mercado, lo cual proporciona una ventaja competitiva, la cual redundará en los Ingresos del negocio, consecuentemente en su rendimiento Financiero.

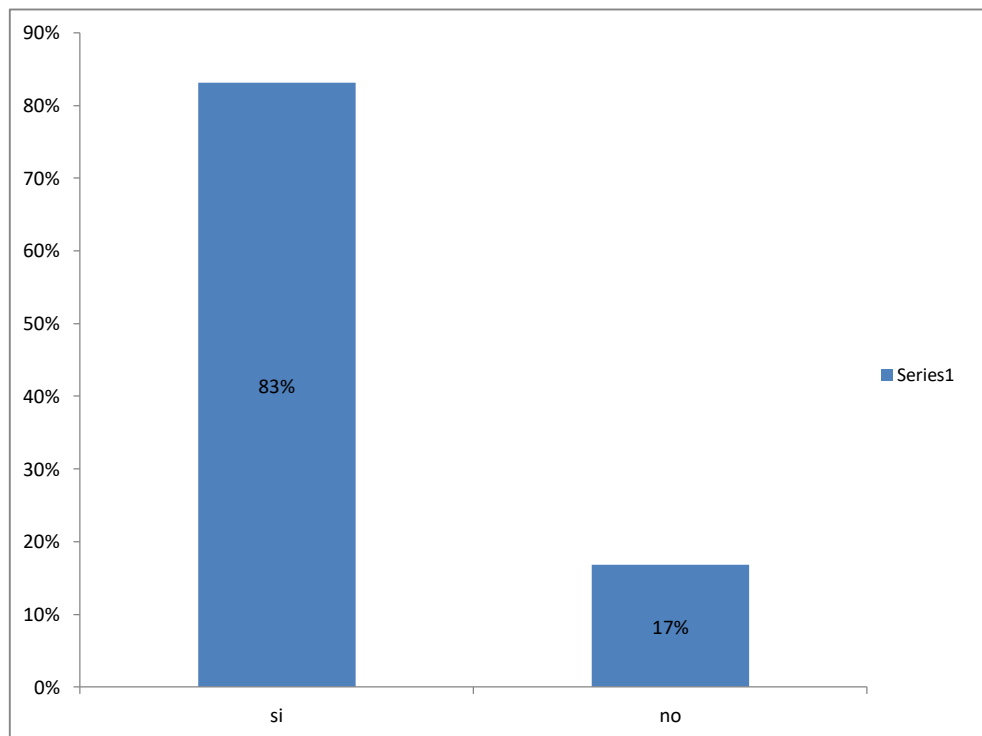
#### 4.1.2.1 Análisis de la calidad



**Figura 8. La calidad**

“ALMENDRAS” Manifiesta niveles por encima del 24%, con un porcentaje del 76% de aceptación de los clientes con respecto a la calidad del producto. Mostrando este porcentaje con respecto a la calidad un porcentaje mayor del 35% con respecto al posicionamiento de mercado, por lo cual la calidad se muestra como una fortaleza de la empresa, en la cual se identifica la calidad como una de las Fortalezas del Negocio.

#### 4.1.2.2 Análisis atención al cliente

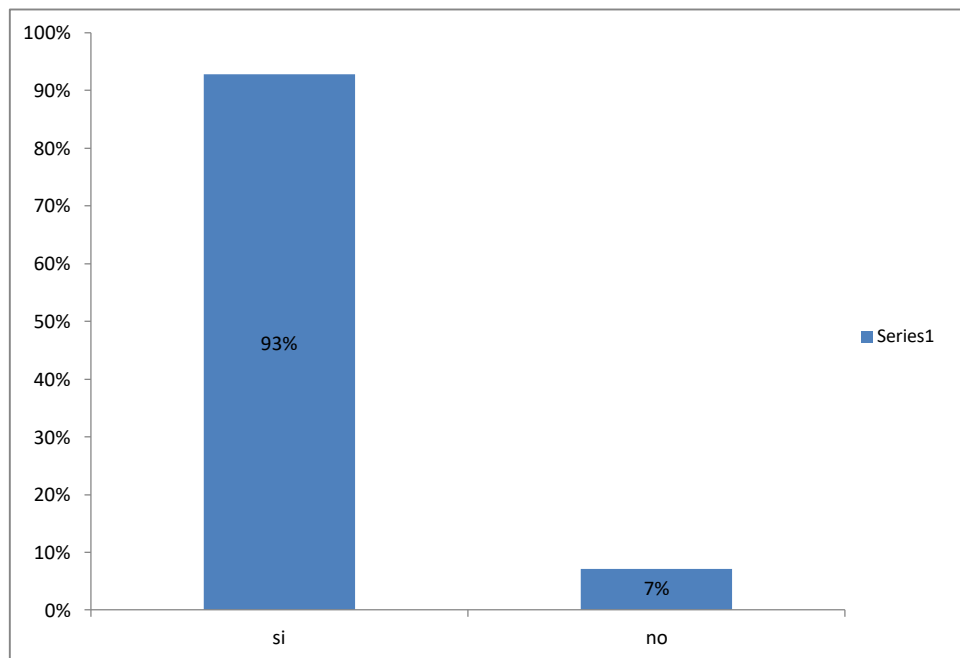


**Figura 9. Atención al cliente**

La Repostería y Pastelería “ALMENDRAS” tiene un nivel del 83% muy por encima de la percepción de no buena atención los clientes, lo que además concuerda con la fortaleza identificada en la empresa, consecuentemente esta percepción está relacionada con el crecimiento de mercado así como en su productividad.



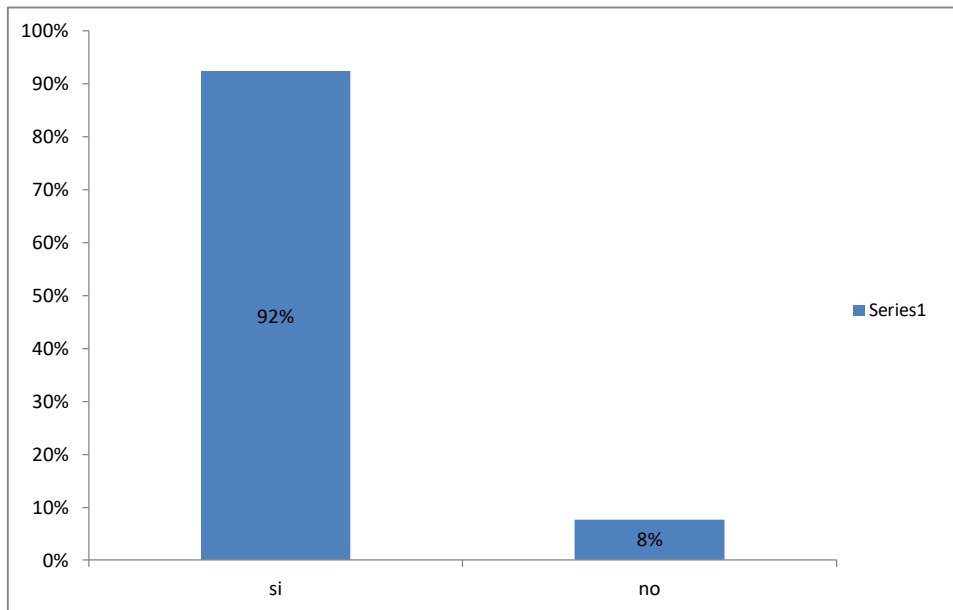
#### 4.1.2.3 Análisis precio del producto



**Figura 10. Precio del producto**

Un nivel del 93% de preferencia de la Repostería y Pastelería “AMENDRAS” es satisfactorio con respecto al 7%, con lo cual se relaciona como una de las fortalezas del Negocio, y por ende nos da la idea del porcentaje de crecimiento de Mercado.

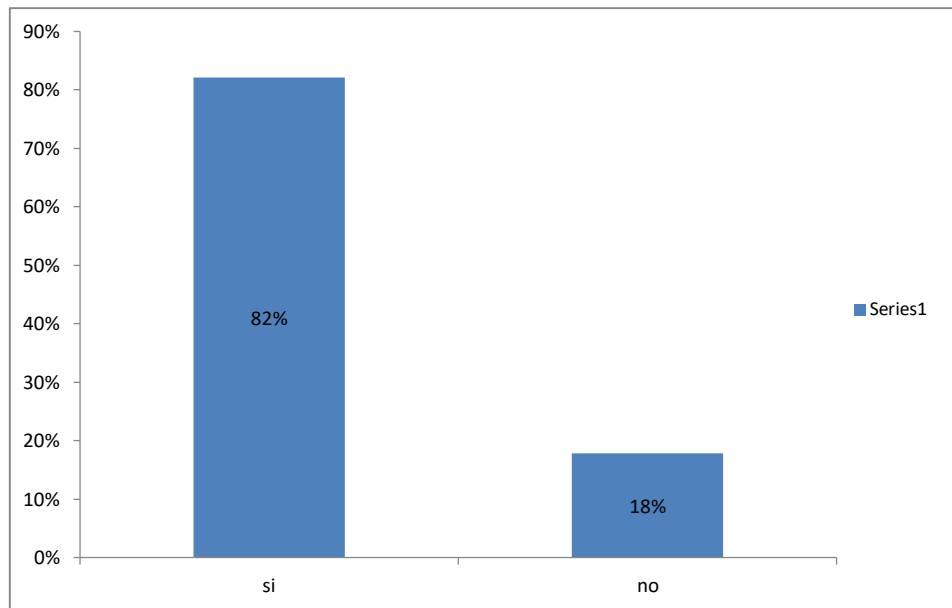
#### 4.1.2.4 Análisis ubicación de la repostería "almendras"



**Figura 11. Ubicación de la repostería**

El resultado de un nivel del 92% con respecto a la ubicación del negocio nos da la pauta que el negocio tiene una buena Ubicación o acceso, pero además nos muestra la preferencia que tiene con respecto a los cliente, siendo también esta variable una de las Fortalezas del negocio, lo que además permite tener la posibilidad de incrementar las ventas y por ende su productividad

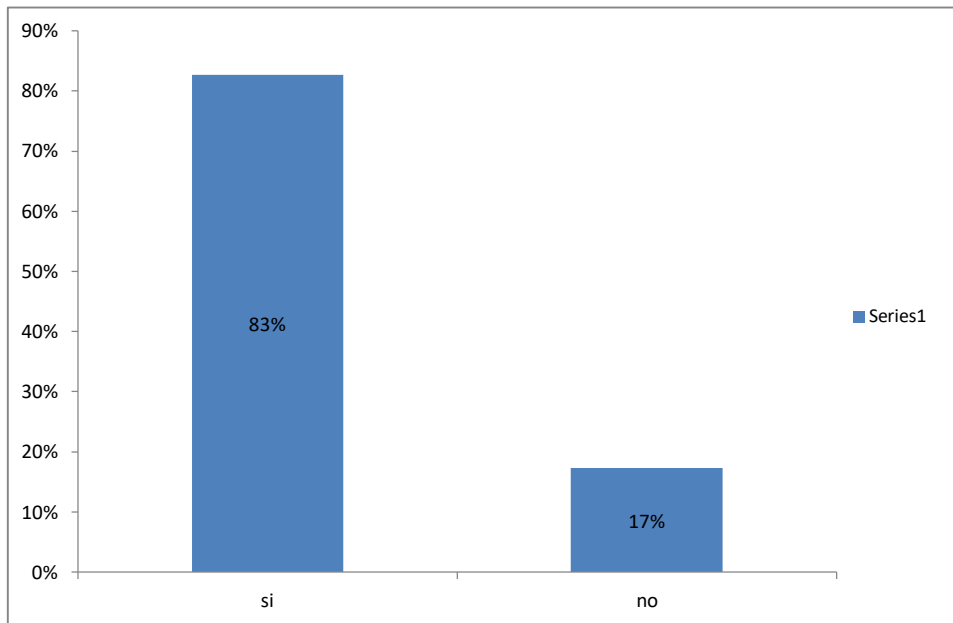
#### 4.1.2.5 Análisis organización de la microempresa



**Figura 12. Organización del Negocio**

Indudablemente todo negocio formalmente creado, debe tener una estructura organizacional consecuente con la visión y misión definidas, con un nivel de evidencia que esta variable es una de las debilidades de la Empresa, además concuerda con la percepción de los empleados que muestra un nivel bajo en la estructura. Por lo que debe definir formalmente una estructura organizacional apropiada.

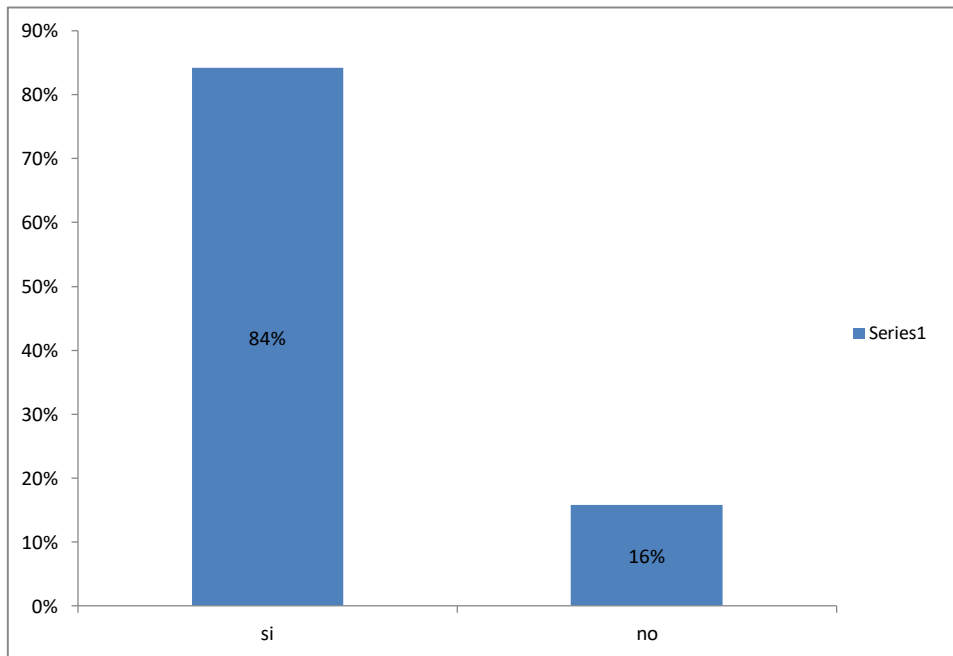
#### 4.1.2.6 Análisis sobre la variedad del producto



**Figura 13. Variedad del Producto**

El nivel mostrado de 83% de preferencia de los clientes por la variedad de los productos se considera una fortaleza, la que está directamente ligada con el posicionamiento de mercado y con el crecimiento Financiero y por ende con la productividad del Negocio.

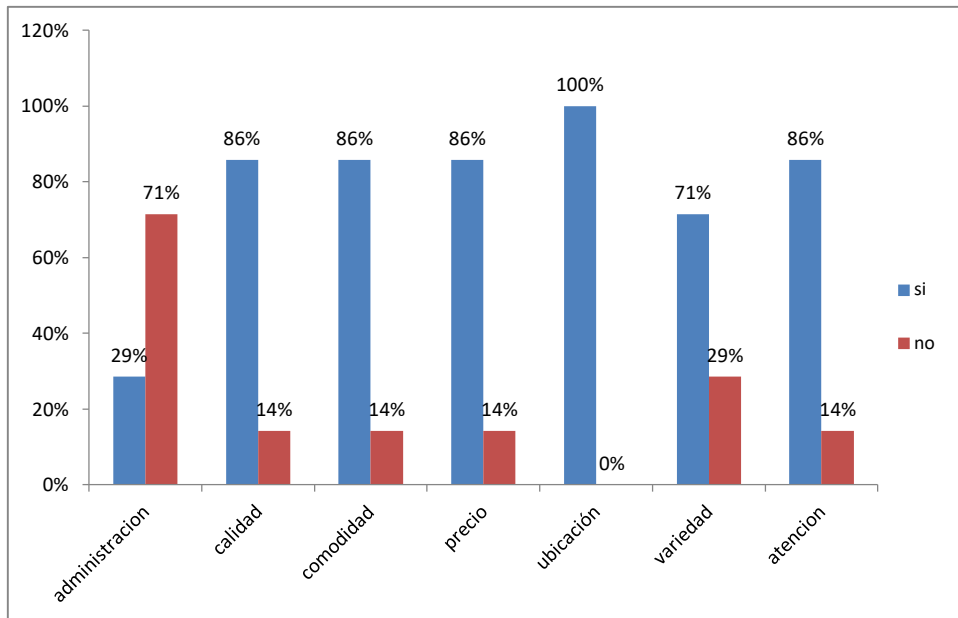
#### 4.1.2.7 Análisis comodidad de las instalaciones



**Figura 14. Comodidad del Negocio**

Sin duda alguna la Satisfacción del cliente involucra varias variables dentro de las cuales la comodidad del cliente, por ende con un nivel del 84%, por encima de un 16% de no comodidad es Satisfactorio.

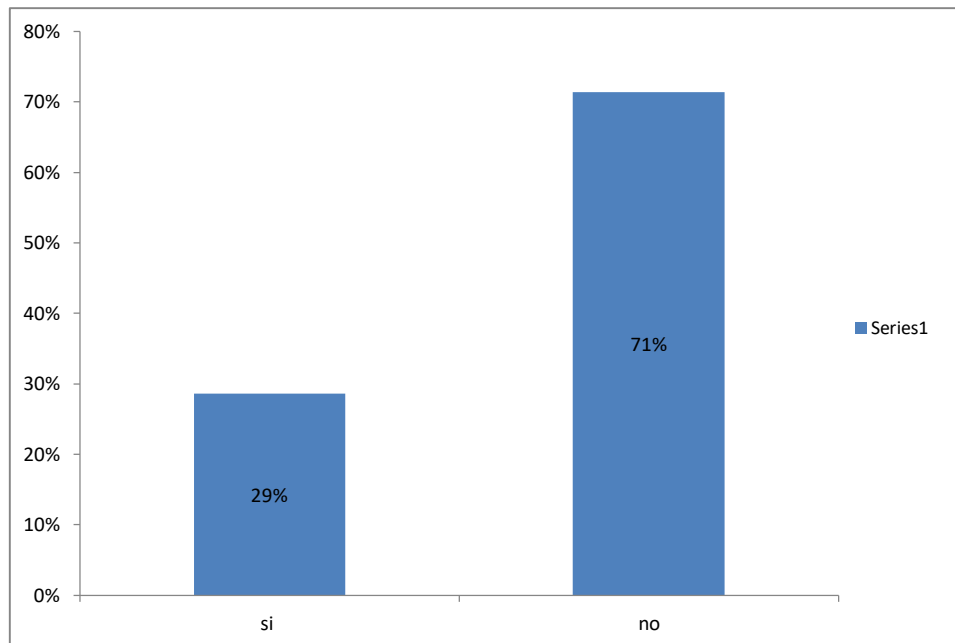
#### 4.1.3 ANALISIS DE LAS ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS



**Figura 15. Percepción general de los Empleados**

Se presentan todas las variables más importantes y de investigación de la Repostería y Pastelería “ALMENDRAS” es de hacer resaltar que todas ellas a excepción de la administración muestran un nivel aceptable desde el punto de vista de mercadeo, por lo que todas ellas contribuyen de manera directa o indirecta con el crecimiento de mercado del Negocio.

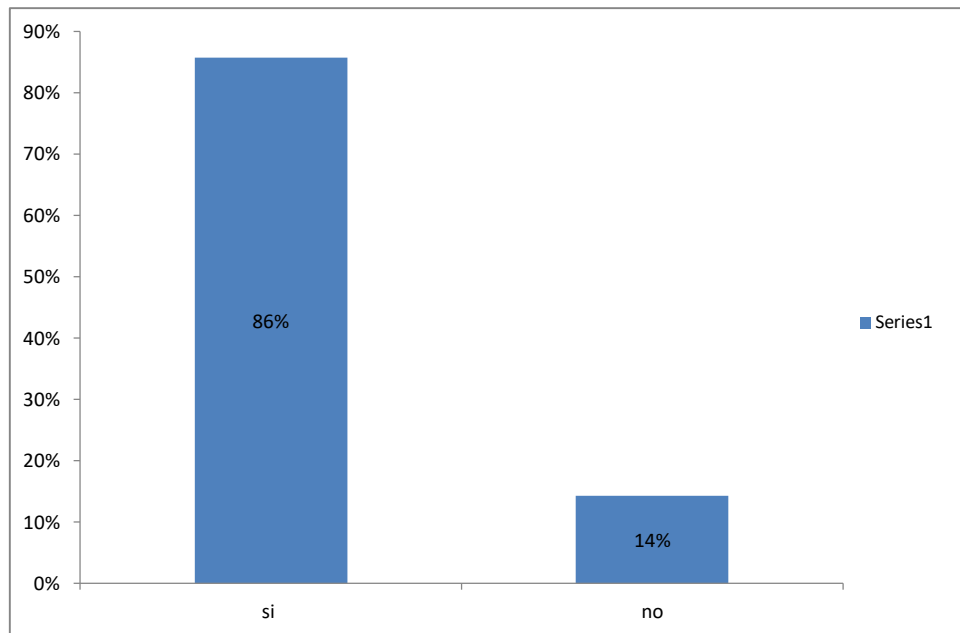
#### 4.1.3.1 Análisis sobre la administración



**Figura 16. La Administración según Empleados**

Sin duda alguna los empleados son los primeros en percibir la existencia de una estructura administrativa en una empresa, la carencia de esta, repercute directamente en el desempeño de los mismos y en el rendimiento Financiero de la empresa, se percibió que el 71% de los empleados opinan que falta una estructura organizacional la cual se muestra como una debilidad de la empresa.

#### 4.1.3.2 Análisis de la calidad según los empleados

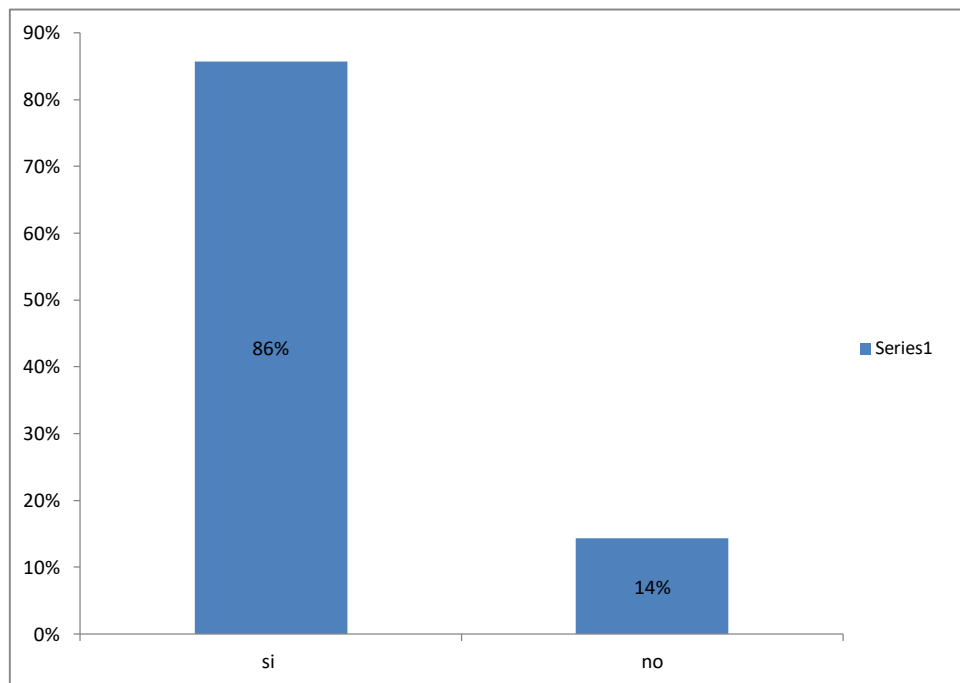


**Figura 17. La Calidad según los Empleados**

Aunque en la realidad son los clientes que disfrutan de la calidad de los productos, pero los empleados son los que conocen el proceso de fabricación, incluyendo los ingredientes por lo que el 86% de ellos cree que los productos fabricados en la Repostería y Pastelería “ALMENDRAS” son de buena calidad, lo que es congruente con el análisis hecho en el FODA, identificada como una fortaleza.



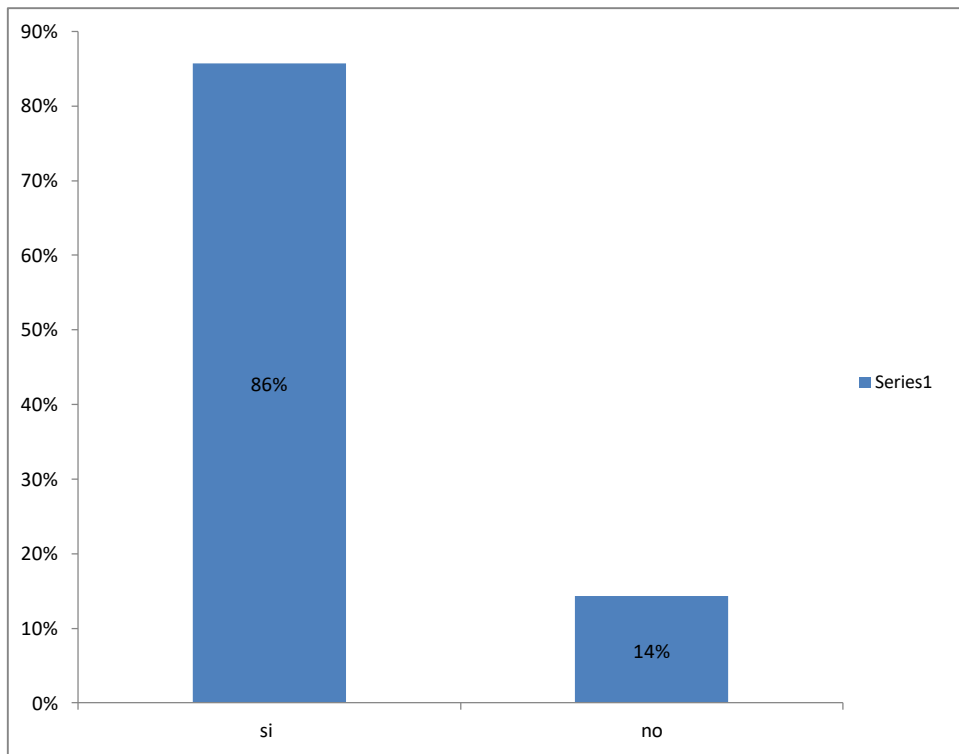
#### 4.1.3.3 Análisis de la comida según los empleados



**Figura 18. Comodidad según Empleados**

Según la percepción de los empleados, como clientes internos en la Repostería y Pastelería “ALMENDRAS”, para el 86% existe comodidad en el ambiente laboral, lo que repercute en su desempeño y en la satisfacción del empleado.

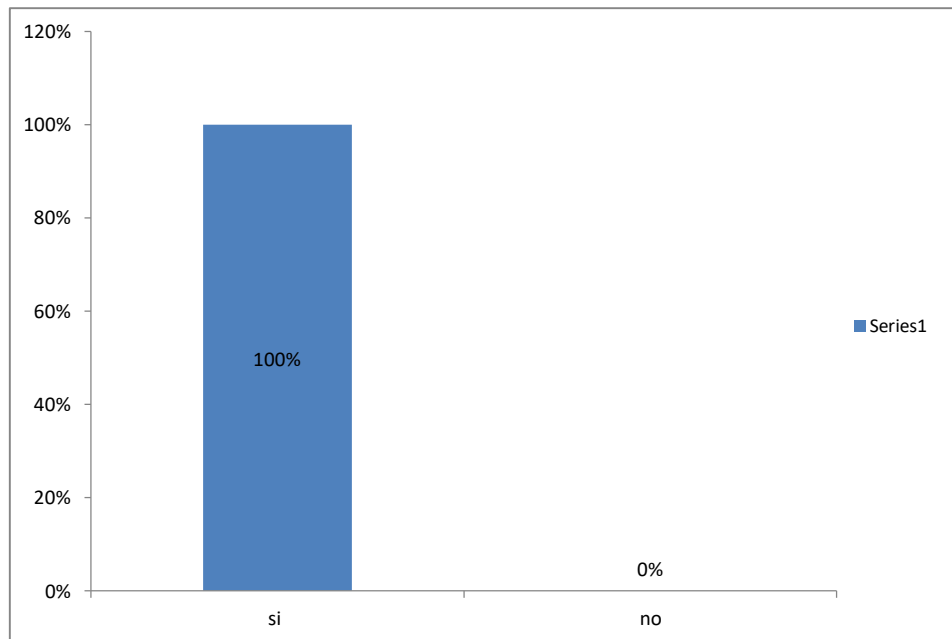
#### 4.1.3.4 Análisis de precios según los empleados



**Figura 19. Precio del producto según Empleados**

Según el 86% de los empleados, la percepción es que los precios que la Repostería tiene en sus productos son accesibles al público, lo que viene a redundar como una Fortaleza del negocio y en un bienestar financiero.

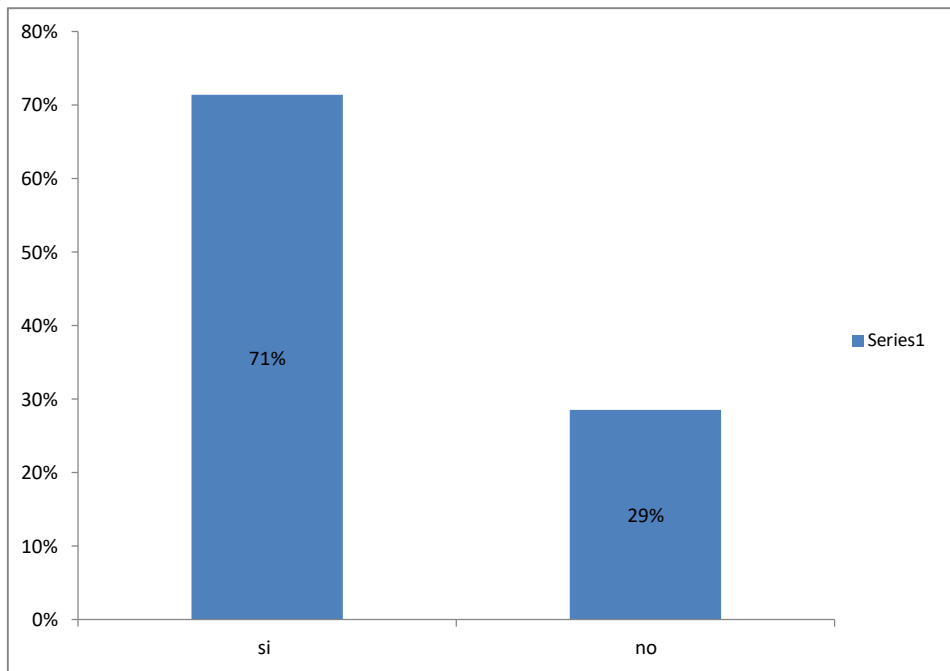
#### 4.1.3.5 Análisis de la ubicación según el negocio



**Figura 20. La Ubicación del negocio según los empleados**

La ubicación del negocio en primer lugar, puede considerarse como algo estratégico en la apertura de cualquier negocio, según la percepción de los empleado el 100% considera que la Repostería y Pastelería “ALMENDRAS” tiene una buena ubicación, esto desde el punto de vista mercadológico contribuye a la accesibilidad de los clientes, consecuentemente en el nivel de ventas y por ende en el Beneficio Financiero.

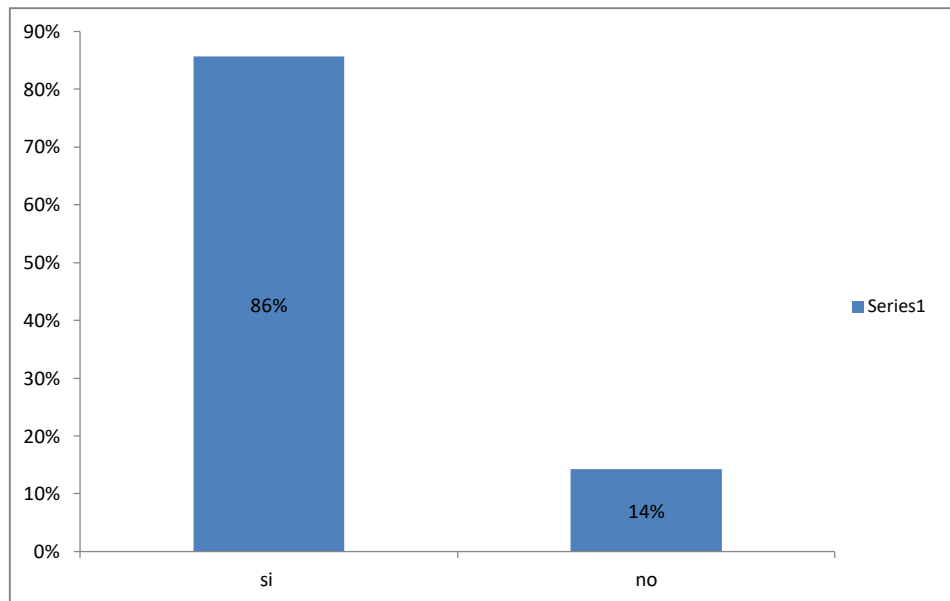
#### 4.1.3.6 Análisis de la variedad del producto



**Figura 21. Variedad del producto según los Empleados**

En todo negocio el cliente es lo más importante, por ende dar más opciones de compra es una ventaja competitiva, los empleados perciben que la Repostería “ALMENDRAS” brinda una amplia variedad a sus clientes por lo que se consigue su preferencia, esto repercute de manera directa en los ingresos del negocio y por ende su crecimiento.

#### 4.1.3.7 Análisis de la atención al cliente



**Figura 22. Atención al cliente según los Empleados**

La atención al cliente es una de las variables a través de las cuales se puede lograr un posicionamiento en un determinado segmento de Mercado, el 86% percibe una buena atención, lo que además redundará en el nivel de ventas y por ende en el beneficio Financiero del negocio.

#### **Resultados de análisis:**

Los resultados de la aplicación de las encuestas de las preferencias de y percepción de los clientes, y el análisis FODA apoyan la necesidad de un diseño organizacional y de una mejor estrategia de Mercadeo para mejorar un crecimiento en el mercadeo.

La estrategia de mercadeo a implementar esta dentro de las Estrategias de Mercadeo actuales organizacionales contemporáneos. Como resultado del Análisis FODA realizada a la empresa la Estrategia que mejor se adapta a la posición Geográfica y cultura de la región

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. El tipo de Estrategia de mercado más adecuado es “Agresiva y de expansión”, considerando las características y necesidades de “ALMENDRAS” y de acuerdo a la investigación, esta Estrategia debe estar vinculada con el posicionamiento que la empresa intenta obtener en el mercado de Comayagua.
2. La falta de un Diseño Organizacional formal de acuerdo con el análisis FODA ha provocado que la organización no tenga un crecimiento planificado y consistente, así como también un mayor crecimiento en el mercado, por no poseer una planeación formal a mediano y corto plazo, metas definidas y las acciones necesarias para alcanzarlas y los objetivos organizacionales, esto ha contribuido a la pérdida de producción y un bajo crecimiento de mercado de la repostería “ALMENDRAS”.
3. La implementación de una Estrategia de Posicionamiento de mercado a través de sus productos con extracto de almendra en la ciudad de Comayagua le da a la organización un mejor crecimiento y capacidad de mejorar la estructura más flexible y capacidad de cambiar y crecer mejorando la productividad.
4. El 71% de los empleados identifican que la variedad es muy importante en la empresa, el 83% de acuerdo a los encuestados muestran lealtad del negocio, mismos que reconocen niveles aceptables de calidad y precio de los productos, factores que benefician el crecimiento Financiero de “almendras” y además al posicionamiento del Cliente. Estos resultados apoyando la maximización de un FO.
5. Los resultados de la aplicación de las encuestas de los clientes, y entrevista de los empleados, así como también el análisis FODA apoyan la necesidad de implementar un diseño organizacional en “ALMENDRAS” y además una estrategia de mercado más agresiva.
6. Los criterios calidad y preferencias y atención del cliente son evidente al 83% por encima del 35% en el trabajo que realizan de acuerdo a los resultados de la percepción de los clientes, estas tres variables en conjunto con la implementación del FO fomentara un mayor posicionamiento de mercado..

7. Las variables de Calidad y precio son fortalezas ya que el 83% de los clientes afirma que en promedio hay una buena calidad de los productos, fomentando la estabilidad Financiera y posicionamiento de mercado. Estas fortalezas podrían verse afectadas si no se implementa una estrategia de mercado más agresiva.
8. Existen altos niveles de preferencias como ser su extracto de Almendras de los clientes por los productos elaborados por la Pastelería y repostería "ALMENDRAS", según todas las variables de posicionamiento que se evaluaron.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Mediante el establecimiento de una estructura formal de la empresa, se deben definir las funciones específicas de cada área de trabajo, los perfiles de puestos con las características y requisitos de las personas que los ocuparan, definir un plan de compensación en base a objetivos y establecer estrategias de mercadeo y publicidad.
2. La situación financiera de "ALMENDRAS" puede ser aliviada a través de la expansión de nuevos productos de los que cuenta actualmente, brindar capacitación especializada a los empleados de la empresa y buscar alianzas y relaciones comerciales.
3. Implementar un plan de capacitación que contemple la inducción del personal, realimentación y el desarrollo de sus competencias, lo cual permitirá mejorar la interrelación entre los componentes administración y cultura empresarial.
4. Realizar las estrategias identificadas en la matriz FODA que permitan desarrollar el compromiso del trabajador, así como su identificación con la organización y las labores que realiza, esto lo mantendrá motivado e incidirá positivamente en los aspectos productivos de la empresa.
5. Implementar la propuesta elaborada de Estrategia de mercadeo de forma agresiva, adoptando una estructura organizativa formal y socializando la visión, misión, valores organizacionales, objetivos empresariales e intención empresarial como una forma de comprometer a los empleados con la empresa.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA A LA REPOSTERÍA Y PASTELERIA "ALMENDRAS"**

#### **6.2 INTRODUCCION**

En la última fase de la planificación estratégica se presenta la propuesta de una estrategia orientada al posicionamiento de mercado para la Repostería Almendras la cual fue concebido desde una perspectiva de creación o definición ya que en el momento en que se contactó con el gerente propietario de la empresa él nos relato que carecía de una estrategia de mercado y recurso humano no capacitado para la aplicación estratégica de la Repostería Almendras.

Además se encontró con la necesidad de que contaba con Valores bien claros, por lo que se elaboro un concepto más amplio y definido para los empleados de los valores que se deben de tener para un mejor desempeño y desarrollo del empleado.

Tampoco se contaba con una estructura de mando y comunicación como es el Organigrama ni con la guía de acción como son los Objetivos Estratégicos.

#### **Posicionamiento**

Durante la formulación de la propuesta se tomaron en cuenta los elementos que hacen de Repostería" Almendras" una empresa de servicio con estándares de calidad muy altos con la elaboración de pan y pasteles con extractos de almendras, lo cual hace de repostería "Almendras" única en la ciudad de Comayagua en donde niños, adultos y personas de la tercera edad, la prefieran.

El segundo paso es la socialización de un plan de capacitación a los empleados por medio de una inducción formalizando de forma general la nueva estrategia de mercado a implementar para el posicionamiento de mercado que se pretende alcanzar.

El tercer paso es la diferenciación de productos de la repostería como ser el extracto de Almendras que es único en la ciudad de Comayagua y que además de ello permite un



buen posicionamiento de los clientes, así como también sus precios bajos y la implementación de estudios de puerta a puerta en hogares, para medir la aceptación que tiene la repostería en la Ciudad de Comayagua con relación a la calidad y servicio que se espera de los clientes y su comunicación a todos los clientes claves mediante llamadas telefónicas.

### 6.3 PLAN DE ACCIÓN

Se realizara un puerta a puerta en colonias y barrios de la Ciudad de Comayagua los días Domingos con el personal de la Repostería, brindando una muestra de uno de los productos que se elaboran, esto será durante los dos meses siguientes de noviembre y Diciembre, para medir la aceptación de la repostería y medir la calidad de los productos que ofrece y la participación de mercado que se tiene actualmente.

Elaborar un anuncio publicitario en las emisoras de radio de mayor audiencia de la ciudad de Comayagua.

#### 6.3.1 FORMALIZACIÓN

La primera etapa en la implementación es el presentar y explicar al Gerente propietario de Repostería Almendras el plan estratégico y el tipo de capacitación que se le brindara a su personal para un mejor desempeño de los mismos, el porqué este tipo de estrategia es adecuada para el crecimiento de su empresa y subsiguientemente obtener su aprobación, llevando a la socialización y posteriormente su aplicación formalmente en la empresa.

#### **Tamaño del Mercado**

Somos una empresa de Repostería y pastelería especializada en diseño y elaboración de pasteles para toda ocasión y variedad de productos derivados de Extracto de Almendras que la hace única en la ciudad de Comayagua, además su tamaño de mercado es de 52500 clientes que consumen pan al mes, de los Cuales solamente 3100 personas son Clientes de Reposterías Almendras .

## **Objetivos Organizacionales**

1. Incrementar cartera de Clientes
2. Ser una empresa Rentable
3. Liderazgo en la elaboración de pan y pasteles
4. Participación en el Mercado de reposterías
5. Satisfacción del Cliente, calidad de los productos
6. Innovación constante de nuevos productos para el consumidor
7. Elevar el Estándar de participación de mercado
8. Ser una empresa líder en la zona.

## **MISIÓN**

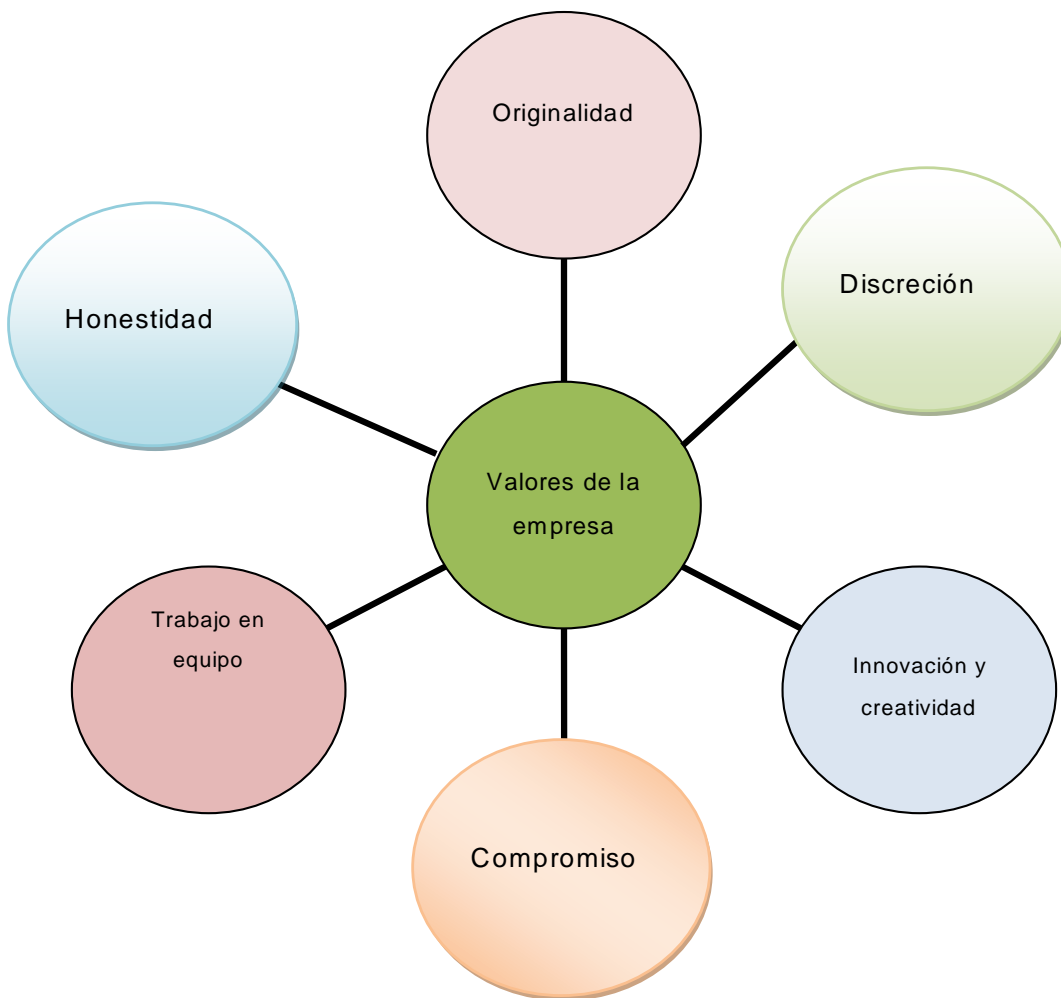
Somos una empresa dedicada a la elaboración de la más exquisita repostería y pastelería. Brindándole a nuestros clientes un producto de la más alta calidad dentro de las normas de higiene y una excelente atención al cliente, enfocados en complacer el deseo de nuestras familias, amigos y clientes.

## **VISIÓN**

Ser una empresa única, líder y original en cuanto a sus productos, enfocados en un crecimiento constante, innovando día a día para lograr atraer a todo tipo de consumidor y satisfacer las más exigentes demandas, obteniendo una fidelidad por parte de los clientes, para el 2015.

## **VALORES**

Ser una Repostería especializada en la elaboración de productos derivados del Pan, aplicando los siguientes valores en todos los procesos y organización de la empresa



**Figura 23. Valores Institucionales Repostería Almendras**

**Definición de valores:**

Originalidad:

La creación de productos o ideas nuevas y diferentes sin copiar o imitar a otros.

Innovación:

Pro actividad en experimentar con ideas no comprobadas siempre estando a la vanguardia implementando nuevos productos y servicios manteniéndonos adelante de la competencia.

#### Discreción:

El compromiso y la práctica mediante la cual la información entre la empresa y nuestros clientes es protegida responsablemente o comunicada de manera prudente de acuerdo a los deseos de los clientes. Este valor es esencial para establecer lazos de confianza y lealtad con los clientes.

#### Trabajo en Equipo:

Promovemos un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados. Se enseña, inspira y vive la participación activa de los empleados, junto con el desarrollo profesional. Estimulamos la confianza y lealtad como parte del ambiente interno de la Repostería Almendras...

#### Compromiso:

Lealtad entre los empleados y la empresa cumpliendo con las obligaciones dando más de lo que se pide sacando adelante todo aquello que se nos ha confiado.

#### Honestidad:

La cualidad que siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con nuestros clientes, se relaciona con la verdad, justicia y la integridad moral. Se evidencia en los productos que se ofrecen y las relaciones que se tiene con el cliente y propietarios.

#### Creatividad:

Se trata de la inventiva, pensamientos y emociones originales y racionales utilizando la imaginación en todos los procesos proveyendo productos únicos. Fomentando libertad para la generación de nuevas ideas para el desarrollo de nuevos productos y ofrecerlos a los clientes.

### 6.3.2 SOCIALIZACIÓN

La segunda etapa es la socialización, ya previamente calendarizada, de las partes del plan estratégico del diseño organizacional presentados y aprobados por el gerente

propietario de repostería Almendras, los que son comunicados y socializados a todos los demás empleados por medio de varios pasos.

1. El primer paso es la presentación y explicación de las partes en la cual se les expone la Intención Empresarial, Objetivos organizacionales, los valores, misión y visión. El objetivo es que todos los empleados asimilen el diseño organizacional y lo apliquen a todo los procesos de la empresa así incrementando la producción y fomentando el crecimiento.
2. El segundo paso es la explicación del porque es necesario la implementación y aplicación de un diseño organizacional en la empresa y como una estrategia de mercadeo fomenta la producción y el crecimiento de la empresa.

#### 6.3.3 APLICACIÓN

La tercera etapa es la última y es cuando la aplicación de nuestra propuesta de Estrategia de Mercado para la empresa es implementada de forma física. Esta última etapa consiste en un solo paso. Es un proceso de dos mese que empieza con brindar en ciertos barrios y colonias de la ciudad de Comayagua un amuestra del exquisito pan Almendras.

#### 6.4 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE "ALMENDRAS" PASTERIA. REPOSTERIA

En esta microempresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producirán ciertos resultados, la calidad y cantidad de éstos serán responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones. Al no existir coordinación y orientación de los objetivos predeterminados por la Dirección de la repostería, puede ocurrir que en vez de alcanzarlos se propicie una situación que ponga en riesgo la supervivencia de la misma. Las funciones serán:

- Producción.

Comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la repostería, desde que ingresan los insumos al área de producción (materia prima, maquinaria, herramientas y personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos, se logra un producto listo para su venta. El ciclo de producción comprende las siguientes actividades básicas:

- Planeación de la producción.

Establecimiento de objetivos, normas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas para la administración de la maquinaria, materiales, mano de obra y los procesos

- Organización de la producción.

Coordina los factores determinantes de la producción de pasteles y panes, como: la cantidad de ingredientes del producto, el tiempo y el proceso de la elaboración, la variación de capacidad de las máquinas para las distintas clases de proceso (mezcladora o batidoras, hornos, refrigeradores, etc.) la necesidad de entregar en fechas determinadas los pasteles o productos de repostería y la recepción de pedidos pequeños y numerosos.

- Dirección de la producción

Fija y establece políticas funcionales de producción (diseño e innovación de los productos, planeación y control de la producción de pasteles y panes, y personal operativo), mantenimiento, toma de decisiones y medidas correctivas necesarias para la regulación del proceso productivo, y la integración de equipos de trabajo con proyectos de mejora continua.

- Control de la producción

Supone el conocimiento completo y exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo, mediante la regulación de procesos, prevenir la reducción de existencias y aprovechar la maquinaria, materias primas, almacenes y capacidad instalada en general. Establece la coordinación entre el control de calidad y el control de costos.

- Mercadeo

Es una de las fases principales en el desarrollo de la estructura organizativa de la repostería y pastelería, ya que representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener utilidades. La función de la mercadotecnia comprende diversas actividades, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- Investigación de mercados

Reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con el producto, el precio, la marca, el empaque, la garantía y servicios, las necesidades del cliente y la competencia.

- Distribución

Determinación de los canales de distribución por los cuales la repostería hará llegar el producto a los consumidores finales. (Súper mercados, tiendas más cercanas, establecimientos en los centros comerciales, servicio a domicilio etc.)

- Medios de promoción

Definición de las actividades necesarias para dar a conocer el producto y los mecanismos más apropiados de promoción en el mercado seleccionado; determinación

de presupuesto para promoción y publicidad, selección de medios para la publicidad (radio, televisión, periódicos, revistas, etc.) determinación de estrategias y tácticas de promoción, entre otros.

- Administración y finanzas

Esta función comprende las siguientes actividades básicas: proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como desarrollar las operaciones cotidianas de la repostería; establecer y tener en funcionamiento la empresa para la recopilación de datos, sobre todo financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la repostería de los aspectos económicos de sus operaciones.

Dentro de sus funciones básicas estarán:

- ✓ Obtención de financiamiento.
- ✓ Búsqueda de recursos mediante financiamiento interno y externo.
- ✓ Elaboración de presupuestos: Formulación de presupuestos para la asignación de recursos económicos y financieros a cada área operativa, por ejemplo, la comercialización, la producción y las compras.
- ✓ Costos y gastos: Determinación de los costos y gastos ocasionados por la producción y administración, por ejemplo: salarios de los empleados, costos por proceso, costos estándar, costos por distribución y ventas, costos administrativos, entre otros.

- Contabilidad.

Establecimiento del sistema de control interno para el manejo de registros contables que permitan generar información financiera confiable, como el estado de posición financiera, el estado de resultados y los estados financieros proforma, flujo de caja y bancos.



Cobranzas: Distribución de la cartera de clientes, control de pagos y créditos.

Facturación Elaboración y revisión de facturas.

Nómina: Determinación de pagos por concepto de sueldos e impuestos.

Caja: Manejo adecuado del efectivo, recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques.

- Recursos Humanos

Seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal idóneo (de acuerdo al perfil del puesto), así como organizarlo e integrarlo para alcanzar la productividad óptima en el desempeño de sus labores, a partir de las siguientes funciones básicas:

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Desarrollo, administración de sueldos y salarios, control de incidencias del personal, evaluación del personal

Incentivos y reconocimientos

- Compras

Suministra a la empresa una corriente continua de insumos con la calidad y precios convenientes. Las actividades básicas de este rubro son:

Adquisición de insumos que cubran las especificaciones de producción, para cubrir los requisitos de los clientes.

Cantidad: Determinación de la cantidad de insumos requeridos para el cumplimiento de compromisos.

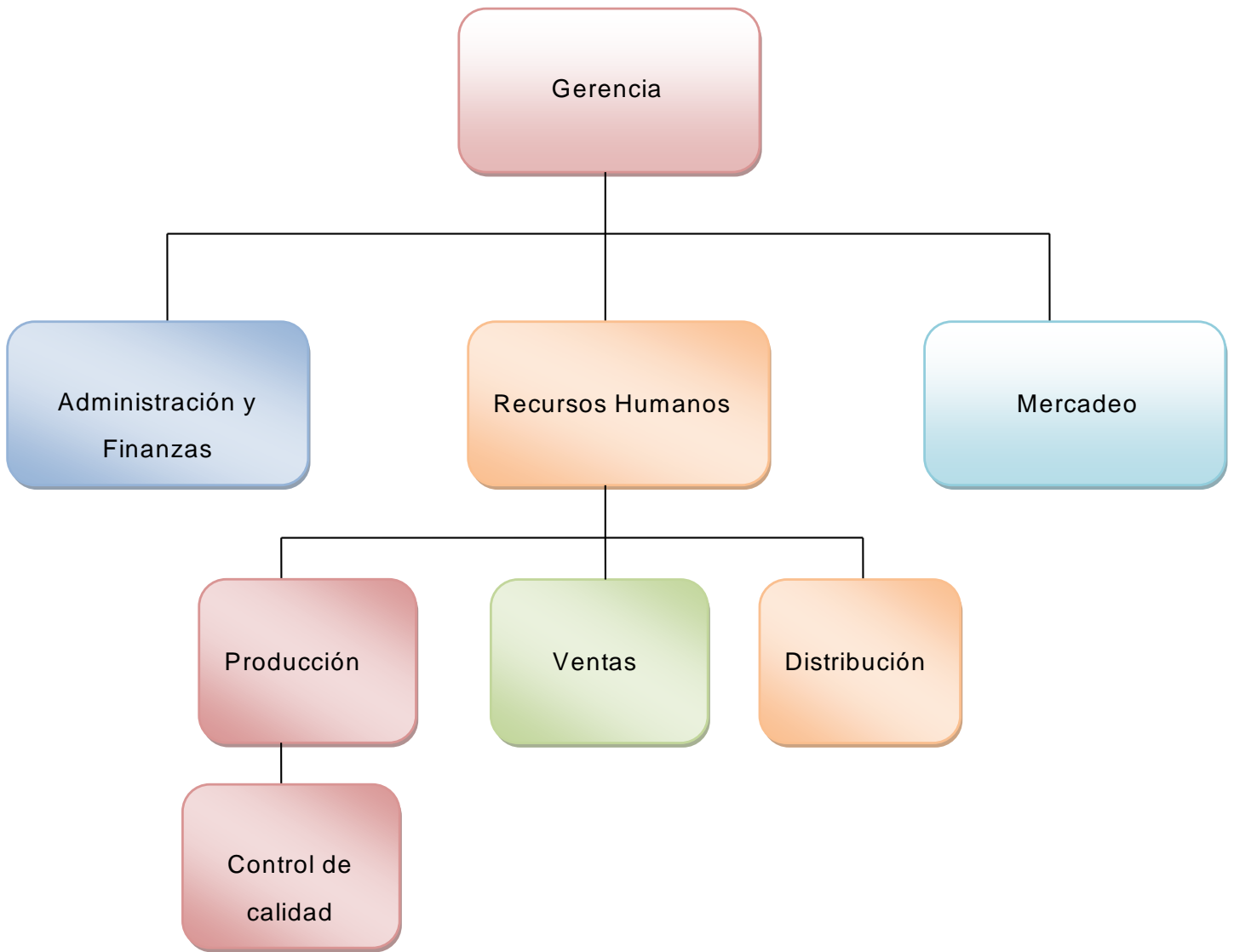
Precio: Obtener el mejor precio de compra sin afectar la calidad y la cantidad.

Tiempo: Elaboración de programas de reaprovisionamiento (justo a tiempo) con base en los compromisos contraídos y los pronósticos de ventas.

Control de inventarios: Determinación de los tipos de inventarios (materia prima, productos terminados, herramientas, etc.), del tamaño de los inventarios, costos asociados (instalaciones de almacenaje, deterioro y obsolescencia, seguros, manejo, intereses), sistemas de control de inventarios (UEPS, PEPS, costo identificado, costo promedio, detallistas).

Proveedores: Evaluación, selección y desarrollo de proveedores de acuerdo con su confiabilidad, servicios, ubicación, condiciones de venta de los pasteles y pan, fechas de entrega, transferencias de derechos, descuentos en la compra, descuentos en la cantidad y alianzas estratégicas.

En tanto que las empresas medianas y grandes se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de sus recursos limitados y de no ser un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo).



**Figura 24. Organigrama “Almendras” Pastelería y Repostería**

## 6.5 PRESUPUESTO

La inversión inicial contemplará la elaboración e implementación de una estrategia de mercado, la asesoría y capacitación del personal, la socialización y aplicación de dicha propuesta.

**Tabla 4. Inversión Inicial Para la Implementación de una estrategia de mercado Repostería Almendras.**

N°	Descripción	Monto en lempiras
1	Honorarios profesionales para dos personas que aplicaran la muestra. (L. 5,500.00 cada uno)	L. 22,000.00
2	Materiales en brindar muestras en hogares 20 tortas c/u 70.00 durante dos meses	1,400.00
3	Materiales para la impresión de Valores y Organigrama	500.00
4	Publicidad por un período de dos meses (radio y hojas volantes)	6,000.00
<b>Total a invertir.</b>		<b>L. 29,900.00</b>

## 6.6 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

**Tabla 5. Cronograma de Aplicación**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
Actividad #	Nombre de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Aplicación
1.	FORMALIZACIÓN: Es la técnica organizacional que prescribe como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe de realizarse las tareas.	01/10/2012  04/10/2012	01/10/2012  04/10/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar al Gerente propietario de Repostería Almendras los resultados de la evaluación de la estructura organizacional.</li> <li>Presentar el plan estratégico y el tipo de capacitación que se le brindara a su personal para un mejor desempeño de los mismos</li> </ul>
2	Socialización:	08/10/2012	08/10/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>presentación de los resultados a todo el personal que labora en la empresa (objetivos, visión,</li> </ul>

				misión, estructura organizacional, plan estratégico, situación actual de la empresa, perspectivas a futuro, entre otras).
3.	Implementación: Es el proceso mediante el cual se ejecuta el plan estratégico para el mejoramiento de la empresa.	10/10/2012	10/10/2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrolla en plan estratégico de acuerdo con los lineamientos técnicos propuestos en la estrategia de marketing.</li> <li>• Aplicación de la estructura organizativa propuesta.</li> </ul>

## BIBLIOGRAFIA

1. Burnet, Jhon, *Promoción conceptos y Estrategias*, 1era. Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill
2. Gallo, Antonio (2004), *Clases sobre posicionamiento*, [www.slideshare.net/agallo/8-posicionamiento](http://www.slideshare.net/agallo/8-posicionamiento).
3. Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio. *Pilar Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw- Hill 1999.505.p
4. Hitt, Michael A., Porter, L., Black, J., (2006). *Administración. 1ra ed. Editorial Pearson*.
5. Kerlinger F, *Investigación sobre el comportamiento*. Capitulo 2
6. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz (1998), *Administración una perspectiva Global*, Mc. Graw Hill, 11a. Edición, México. pág. 126-137, ISBN 970-102036-7
7. Kirberg, Schanarch, Alejandro (2001) *Nuevo producto, estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento*. 3era. Edición, Mc. Graw Hill
8. Kotler, Armstrong, (2001) *Marketing*, 8a. Edicion, México, Editorial, Pretine Hall.
9. Kotler, Armstrong, (2003), *Marketing*, 8a. Edición, México, Editorial, Pretine Hall.
10. Kotler, Philip y Armstrong, Garay (2003), *Fundamentos de Marketing*, 6a. Edición, Pearson, Mexico, p.5
11. Kotler, Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, 1.985

12. Mc conthy, Perrenol, (2001) *Marketing enfoque global*, 13a. Edicion, México, Mc Graw Hill
13. Rojas, Abascal, Francisco, (2006), *Marketing Estratégico*, 1era, Edición, México, Editorial ESLC
14. Salkin N. *Metodología de la Investigación*, resumen del capítulo 9
15. Staton, William, W, Etzal, (2004) *Fundamentos de Marketing*, 13a.Edicion, Mexico, Mc Graw Hill
16. Staton, J, Michael J, Etzel, Bruce J, Walker, *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, México, Editorial Mc, Graw Hill
17. Sampieri, Roberto, Collado, (2003) *Metodología para trabajos de Investigación*, 3era. Edición, México, Mc Graw Hill
18. Staton, Etzel, Walter, (2000), *Fundamentos de Marketing*, 11a. Edición, Ed. Mc Graw Hill
19. Stanton, Etzel y Walter, *Fundamentos de Marketing*, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.
20. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Marketing*, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición
21. <http://es.scribd.com/doc/36226129/Pasteleria-y-reposteria->
22. El análisis FODA <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
23. [http://www.guanacos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13](http://www.guanacos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13)

24. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (Pequeña y mediana empresa)

25. <http://es.scribd.com/doc/56542596/pasteleria-y-reposteria>

26. Steinwascher, William, henry, Sacio - [william.henry@udlap.mx](mailto:william.henry@udlap.mx)

27. <http://jcvalda.wordpress.com/2012/05/28/formas-estrategicas-del-emprendimiento-familiar/>



## ANEXOS

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA  
FACULTAD DE POSTGRADO  
UNITEC**

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA REPOSTERIA  
DATOS GENERALES

### BOLETA DE ENTREVISTA

1. ¿Cree usted que la repostería "ALMENDRAS" tiene un sistema administrativo organizado?  
Si   
No
2. ¿Cree que la repostería "Almendras", ofrece productos de buena calidad?  
Si   
No
3. ¿Cree usted que la repostería "ALMENDRAS" ofrece comodidad a sus clientes en sus instalaciones?  
Si   
No
4. ¿Cree usted que la repostería mantiene buenos precios para los clientes comparados con la competencia?  
Si   
No

5. ¿Considera usted que la repostería “ALMENDRAS” tiene una ubicación accesible para los clientes?

Si

No

6. ¿Cree que la repostería “ALMENDRAS” ofrece variedad en sus productos?

Si

No

7. ¿Cree usted que los clientes de la repostería “ALMENDRAS” reciben una buena atención al ser atendidos?

Si

No

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA**  
**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**UNITEC**

**ENCUESTA A CLIENTES DE LA REPOSTERIA**

1. ¿Prefiere la repostería almendras por la calidad de sus productos?

Si

No

2. ¿Prefiere usted la repostería almendras por la atención que recibe de sus empleados?

Si

No

3. ¿El nivel de precios de los productos que vende la repostería almendras hace que usted la prefiera?

Si

No

4. ¿Es por la ubicación que usted prefiere comprar en la repostería?

Si

No

5. Prefiere usted comprar en la repostería almendras por su organización?

Si

No

6. La repostería almendras es de su preferencia por la variedad de sus productos?

Si

No

7. En su opinión personal, la repostería es un lugar cómodo y acogedor ?

Si

No

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño estratégico .....	27
Tabla 3. Ejemplo Matriz FODA .....	34
Tabla 4. Cronograma de Actividades .....	49
Tabla 5. Inversión Inicial Para la Implementación de una estrategia de mercado Repostería Almendras.....	82
Tabla 6. Cronograma de Aplicación .....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de estudio. ....	6
Figura 2. Etapas en la planificación estratégica .....	26
Figura 3. Las 5 fuerzas competitivas.....	32
Figura 4. Fases del diseño metodológico .....	40
Figura 5. Selección de la Muestra .....	42
Figura 6. Matriz FODA repostería "Almendras".....	50
Figura 7. Análisis general de la Repostería y Pastelería "Almendras" .....	52
Figura 8. La calidad .....	53
Figura 9. Atención al cliente .....	54
Figura 10. Precio del producto .....	55
Figura 11. Ubicación de la repostería .....	56
Figura 12. Organización del Negocio .....	57
Figura 13. Variedad del Producto .....	58
Figura 14. Comodidad del Negocio .....	59
Figura 15. Percepción general de los Empleados .....	60
Figura 16. La Administración según Empleados.....	61
Figura 17. La Calidad según los Empleados .....	62
Figura 18. Comodidad según Empleados .....	63

Figura 19. Precio del producto según Empleados .....	64
Figura 20. La Ubicación del negocio según los empleados .....	65
Figura 21. Variedad del producto según los Empleados .....	66
Figura 22. Atención al cliente según los Empleados .....	67
Figura 23. Valores Institucionales Repostería Almendras .....	73
Figura 24. Organigrama “Almendras” Pastelería y Repostería .....	81