UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA EL PANERO DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013 – 2018"

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

MIRELLA KLARIBEL APOLO ARMIJOS

DIRECTOR:

ING. MG. CARLOS RODRÍGUEZ ARMIJOS

Loja - Ecuador
2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Com.
Carlos Rodríguez Armijos.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo de tesis bajo el tema: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA EL PANERO DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013 – 2018",** presentado por la postulante Mirella Klaribel Apolo Armijos, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, noviembre de 2015

Atentamente,

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo **Mirella Klaribel Apolo Armijos**, declaró ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes juridicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Mirella Klaribel Apolo Armijos

Firma: .....

Cédula: 070506906-0

Fecha: Loja 30 de noviembre del 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo **Mirella Klaribel Apolo Armijos**, declaró ser autora de la tesis titulada: ***"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA EL PANERO DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013 - 2018",*** como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 30 días del mes de noviembre del dos mil quince, firma la autora.

Firma: .....

Autora: Mirella Klaribel Apolo Armijos

Cédula: 070506906-0

Dirección: Muluncay. Zaruma.

Correo electrónico: mcjse20@yahoo.com

Celular: 0980728624 – 2143073

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas. Mg. Sc.

Vocal: Ing. Edwin Hernández Quezada.

Vocal: Ing. Galo Salcedo. Mg. Sc.

DEDICATORIA

“La educación es la mejor herencia de los padres”

(R. Trujillo)

El presente trabajo está dedicado a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera universitaria. A mis padres pilares fundamentales en mi vida, quienes constantemente han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta.

Y en general, a todos quienes de una u otra manera han colaborado para cristalizar mi sueño de profesionalización, y han aportado en la ejecución de este trabajo de tesis.

Con gratitud y amor entrañable

Mirella Klaribel

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento imperecedero, a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, que se encuentran empeñadas en la excelencia académica.

A las dignas autoridades de la carrera de Administración de Empresas Modalidad de Estudios a Distancia, así como a sus distinguidos docentes, por el aporte brindado en el desarrollo de los conocimientos adquiridos.

Mi efusivo y cordial reconocimiento de inmensa gratitud al Ing. Com. Carlos Rodríguez, director de tesis, quien con su solvencia profesional y vasta experiencia, supo orientar adecuadamente el presente trabajo de tesis.

Mirella Klaribel Apolo Armijos

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA EL PANERO DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2013 – 2018”

b. RESUMEN

En la actualidad es de vital importancia que las empresas cuenten con un Plan Estratégico de Marketing como una herramienta clave para alcanzar las metas de todo tipo de negocio u organización. Es por ello que la presente tesis tiene como objetivo general**: "Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa EL PANERO de la ciudad de Loja, periodo 2013 – 2018",** con el fin de contribuir con el desarrollo organizacional de la empresa en estudio.

Los procedimientos o guías metodológicas, permiten al investigador caminar sobre los aspectos que se requiere integrar en las diferentes fases de la investigación, los métodos son los caminos para que el investigador conozca con toda seguridad por donde tienen que recorrer en su proceso investigativo, las técnicas herramientas de las cuales se abastecen los métodos, para la fase de recolección de información tanto primaria como secundaria, herramientas sin las cuales los métodos no tendrían consistencia al momento de aplicar los análisis metodológicos.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se utilizaron los siguientes métodos y técnicas, así tenemos: el método histórico, deductivo, inductivo, analítico, estadístico y sistemático. Dentro de las técnicas se aplicó la recopilación bibliográfica para recopilar la información necesaria sobre planeación estratégica, la observación directa mediante visitas de campo a la empresa "EL PANERO", a más de ello 372 encuestas que se aplicó a los

clientes y 22 a los empleados de la empresa “EL PANERO”, y la entrevista al gerente propietario de la misma Sr. Alex Quezada.

Luego se presenta los resultados de la información obtenida, donde se realizó el diagnóstico situacional de la empresa que permite analizar los aspectos externos del entorno, así mismo los aspectos internos, con el fin de establecer la situación actual de cómo se encuentra la empresa. Así tenemos la matriz EFE con un valor de 2,89 puntos lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas; mientras que la matriz EFI con un valor de 2,74 puntos lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

Para posteriormente poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para el diseño de la matriz FODA, la misma que permitió determinar los objetivos estratégicos con sus respectivos presupuestos y responsables; así tenemos: “Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas”; “Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa”; “Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes”; y “Capacitar a los empleados de la empresa “EL PANERO”, con el fin de mejorar la atención al cliente”. Cabe indicar que la puesta en marcha de los cuatro objetivos estratégicos tiene un costo de $16.902,00 dólares.

Finalmente se presenta lo concerniente a las conclusiones y recomendaciones, donde se plantea, al gerente-propietario de la empresa “EL PANERO” la importancia de la implementación del Plan Estratégico de Marketing, ya que esto le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores y posteriormente alcanzar su fidelidad. De tal manera que se incrementarán las ventas y las utilidades de la empresa. Además se tiene que mejorar la presentación de algunos productos hacia al cliente, como por ejemplo su empaque, envoltura, envases, etc.

Además recomendar que se realice un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de los objetivos planteados, así como analizar periódicamente su efectividad en el incremento de la cuota de participación de mercado de la empresa.

Poder generar una ventaja competitiva, mediante una mejor presentación de los productos, que sean llamativos y atractivos a los clientes.

ABSTRACT

Today is of vital importance that companies have a Strategic Marketing Plan as a key tool for achieving the goals of any business or organization. So, this thesis aims at general: "Drawing up a Strategic Plan of Marketing for the company the beaker of Loja's city, period 2013 - 2018 ", in order to contribute to the organizational development of the company in study.

Methodological procedures or guidelines, allow the researcher to walk on the aspects required to integrate the different phases of research, the methods are the ways for the researcher certainly know where they have to go in your research process techniques tools which methods are supplied to the phase of both primary and secondary data collection tools without which methods would not have consistency when applying the methodological analysis

In order to meet the objectives set were used the following methods and techniques, so we have: the deductive, inductive, analytic, statistical and systematic method. Among the techniques was applied the bibliographical collection to collect the necessary information about strategic planning, through direct observation visits field the company "The bread", more of this 372 survey applied to customers and 22 to employees of the company "The bread", and interview the owner manager of the same Mr. Alex Quezada.

Then presents the results of the information obtained, where took place the Situational diagnosis of the company that allows you to analyze the external

aspects of the environment, thus same the internal aspects, in order to establish the current status of the company is.

So as to later formulate strengths, opportunities, weaknesses and threats, for the design of the matrix FODA, which allowed to determine the strategic objectives with their respective budgets and responsible; so we have: "To establish the business philosophy that includes the mission, vision, principles, values and organizational charts"; "Carry out promotional and advertising programs that allow to know the products offered by the company"; "Improve the presentation of the product (wrapping, packaging, packaging) to make it more attractive to customers"; and "Empower “The beaker" company employees, in order to improve customer service". Should indicate that the implementation of four strategic objectives has a cost of $16.902, 00.

Finally concerning the conclusions and recommendations, which arises, the manager-owner of the company "Draper" the importance of implementing the Strategic Marketing Plan is presented, as this will allow you to position themselves in the minds of consumers and then reach their loyalty. So that sales and company profits will increase. In addition you have to improve the presentation of certain products to the customer, such as its packaging, wrapping, packaging, etc.

Also recommend a thorough monitoring of compliance with the objectives is made, and periodically analyze its effectiveness in increasing the share of market of the company.

To generate a competitive advantage through better product presentation which are appealing and attractive to customers

c. INTRODUCCIÓN

El marketing, no implica únicamente las ventas, más bien va más allá, va la productividad, el precio, la distribución y la necesidad de satisfacción de los deseos de la sociedad. El reto de la empresa está en brindar productos de calidad, pero para que esto se cumpla se necesita satisfacer al personal en todo requerimiento de capacitación, salarios, estabilidad laboral, entre otros.

En la ciudad de Loja existen empresas dedicadas a brindar y ofrecer diferentes bienes/servicios entre ellas se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas; sin embargo esta no es una limitante para competir, el éxito está en la variedad de productos, precios y buena atención al cliente. Ya que un cliente contribuye en el éxito o fracaso de la empresa debido a que si el producto consumido fue bueno o malo.

Bajo este contexto, se enmarca el Proceso de Plan Estratégico de Marketing, que permite identificar el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa y mediante ello poder tomar las decisiones que sean necesarias para garantizar su normal desarrollo. De allí la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa EL PANERO de la Ciudad de Loja que le permita identificar sus fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y sus oportunidades y amenazas en el ámbito externo.

En el caso de EL PANERO, en la que, por el desconocimiento de lo que es la planeación estratégica de marketing, como realizarla y lo que es más

importante como aplicarla y la creencia de que el marketing es un gasto, no se aplica un plan estratégico de marketing, que permita un crecimiento sostenido y un posicionamiento en el mercado que es muy competitivo, si se considera que existen varias panificadoras en la ciudad de Loja.

La falta de este tipo de planeación estratégica de marketing ha generado diversos problemas como el manejo tradicional de la empresa, que ha impedido realizar un diagnóstico de los factores, tanto internos como externos, que permita identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a fin de diseñar las estrategias que posibiliten definir metas, desarrollar planes, organizarlos, determinar la participación del talento humano de la organización en su aplicación, que generen el incremento de las ventas y por ende mayores utilidades.

La empresa tampoco cuenta con una filosofía empresarial, dado que no posee misión, visión y no se han establecido valores empresariales que den sentido y orientación a la gestión de la empresa y tracen una línea de actuación al día a día de la empresa.

Dentro de los objetivos específicos que se han propuesto tenemos: “Realizar un diagnóstico situacional interno y externo en la empresa EL PANERO”; ”Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad desarrollada por la empresa investigada”; “Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa EL PANERO”; “Efectuar el Análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la

empresa EL PANERO de la ciudad de Loja"; "Determinar la Matriz de Alto Impacto para la empresa EL PANERO que permita generar los objetivos estratégicos de marketing"; "Desarrollar los Objetivos Estratégicos de Marketing con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la producción y comercialización de los productos que ofrece la empresa" y "Calcular el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico de Marketing en la empresa EL PANERO de la ciudad de Loja".

El presente trabajo de tesis se inicia con el título: **Elaboración de un Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa "EL PANERO" De La Ciudad De Loja, período 2013 – 2018",** encaminado al desarrollo empresarial.

Seguidamente la **Introducción** en donde se recalca la importancia y de cómo está organizada la presente tesis, seguidamente tenemos la **Revisión de Literatura** donde se recopiló la información necesaria sobre planeación estratégica y todo lo referente a la teoría sobre la empresa en estudio.

En cuanto a la **Metodología** utilizada, se puso en consideración todos los métodos y técnicas de investigación empleados.

En los **Resultados** se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se procedió a realizar el análisis respectivo, el mismo que se procedió a realizar el análisis respectivo, el mismo que contribuyó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Para de esta manera definir los objetivos estratégicos.

En la **Discusión** se realizará el desarrollo del plan de marketing que se basó en cinco objetivos estratégicos, como son: "Establecer la filosofía

empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas”; “Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa”; “Adquirir un vehículo que facilite la distribución de los productos a domicilio”; “Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes”; y “Capacitar a los empleados de la empresa “EL PANERO”, con el fin de mejorar la atención al cliente”.

Posteriormente luego de haber obtenido y procesado toda la información se llegó a determinar las **Conclusiones y Recomendaciones** para el presente trabajo de tesis.

A continuación, se presenta el **Referente Bibliográfico** de la información citada y los **Anexos** documentos que sirvieron de soporte para la elaboración del presente trabajo.

Por último el **Índice** el cual se detallará los contenidos de la tesis y el número de página correspondiente.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

MERCADO PANIFICADOR ECUATORIANO

EL PAN

Definición: El pan es una mezcla establecida de harina, agua y sal que al ser amasada, fermentada y cocida al horno, ha constituido desde los tiempos más remotos el principal alimento de los pueblos civilizados, debido a su riqueza en principios nutritivos.

"El pan es el elemento esencial por excelencia; por tratarse de un alimento completo, de antiquísima tradición, nadie niega al pan el primer puesto entre los elementos nutritivos con que cuenta la humanidad, porque lleva en sí todas las sustancias necesarias para la conservación de nuestro organismo; no produce trastornos digestivos ni fatiga al estómago. [1]

Proceso para la elaboración del pan

El proceso estándar de elaboración del pan tiene similitudes en varios lugares del mundo, las variaciones existentes básicamente se dan por la formulación de las recetas y el proceso de elaboración, pero en general todas las recetas deben pasar por una etapa de fermentación por medio de la levadura.

[1] TEJERO A., Francisco, Mi Pan Favorito, Editorial de Revistas Técnicas, Barcelona-España, 1992, pág 8.

En el Ecuador el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista, es decir no se introduce innovaciones considerables respecto a las recetas y el proceso de elaboración, además los insumos utilizados en la producción en su mayoría son proveídos por empresas que tienen varios años en el mercado.

Muchas de las panaderías han empezado como simples negocios, las cuales en forma posterior han logrado captar una cartera importante de clientes que les ha permitido crecer, teniendo como factor clave el mantener los insumos utilizados, puesto que el resultado final no se altera, caso contrario si existe una variación continua de los insumos, es muy probable que se produzcan distintos sabores y texturas que pongan en riesgo la producción.[2]

Ingredientes principales del pan:

El pan común ecuatoriano contiene los siguientes ingredientes: Harina, sal, azúcar, grasa, agua y levadura. Sus componentes, procesos de producción, la composición de la masa y características de las materias primas; son los que se describen a continuación[3]:

La harina: Es siempre de trigo, la harina debe mantener una proteína promedio del 11 al 12% ya que de esto depende la calidad y cantidad del producto final, es importante además considerar que posea una absorción de entre el 59 y 61%.

---

[2] Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, La Boulangerié, France.
[3] Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, La Boulangerié, France

Gráfico 1

FUENTE: Internet. Google.

La sal: La sal común o cloruro sódico se dosifica con respecto a la harina y debe ser siempre fina para que se disuelva uniformemente en la masa. Es conveniente, en las zonas donde las aguas contienen muchas sales minerales, disminuir el porcentaje de sal.

Gráfico 2

FUENTE: Internet. Google.

El azúcar: El azúcar cumple la función de alimento para la levadura, debido a que las enzimas de ésta transforman el azúcar en anhídrido carbónico y alcohol. Otras funciones son las de mejorar el color del pan, hacerlo más suave y prolongar su vida en anaquel.

Gráfico 3

FUENTE: Internet. Google.

La grasa: La función de la grasa es la de lubricar la masa durante la fermentación, de igual forma permite prolongar la vida del pan, suaviza la miga y enriquece la fórmula. La grasa recomendada es la margarina con las siguientes características: Punto de fusión 32°C, suave y de fácil distribución en la masa.

Gráfico 4

FUENTE: Internet. Google.

El agua: El agua es el vehículo para transportar los ingredientes a toda la masa, su función básica es la de controlar la temperatura de la masa y permitir la formación del gluten[4].

[4] Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, La Boulangerié, France

Gráfico 5

FUENTE: Internet. Google.

La levadura: La levadura es una planta microscópica y unicelular, la misma posee encimas que permiten fermentar la masa. Existen varios tipos de levaduras, las más comunes son: Fresca, seca e instantánea.

Gráfico 6

FUENTE: Internet. Google.

Etapas del proceso de elaboración del pan:

1. **Amasado:** Todos los ingredientes descritos anteriormente se pesan, luego se vierten en la amasadora y se amasan hasta conseguir una masa fina y elástica. El tiempo de amasado varía en función de la velocidad de la amasadora y de la cantidad de ingredientes que se esté utilizando.

2. **Fermentación en conjunto:** Una vez cumplido el amasado, se deja en reposo la masa de 10 a 60 minutos, el objetivo de esta fermentación es acondicionar el gluten.

3. **División y boleo:** La división es el proceso de obtener masas del mismo peso y tamaño. El boleo busca en cambio redondear la masa para impedir la salida del anhídrido carbónico[5].

4. **Reposo en bolas:** Tiene una duración de 10 a 15 minutos dependiendo de la temperatura del local. El reposo en bolas se realiza para permitir una buena formación del tipo de pan, sin romper la masa.

5. **Formación:** La formación como su nombre lo indica es el paso en el cual se forma el modelo del pan.

6. **Crecimiento en cámara:** El crecimiento en cámara se define como el "leudo" necesario a fin de que el pan alcance el volumen y tamaño requeridos. Este paso toma de 50 a 60 minutos.

7. **Acabados y horneo:** Son los adornos opcionales que puede tener el pan, ejemplo: Ajonjolí. Realizados los acabados, los panes ingresan al horno en lata y permanecen ahí por 20 minutos a 190 °C,

[5] Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, La Boulangerié, France

posteriormente son sacados y enfriados a temperatura ambiente, para finalmente empacarlos y ponerlos a la venta. [6]

Tipos de pan más consumidos en el Ecuador:

Gráfico 7

FUENTE: Internet. Google.

- **Enrollado.-** Su forma le da el nombre, tiene alta concentración de materia grasa, su formado es de tipo hojaldrina, lo cual produce su separación interior en varias capas.
- **Cacho.-** Se forma con la misma masa del enrollado, su variante está en la forma final que lo hace el panadero.
- **Injerto.-** Está compuesto por dos tipos de masas, una dulce y una salada al juntarlas y llevarlas a cocción dan un doble sabor.
- **Rosas.-** Su característica básica es el bajo contenido de grasa, pero una mayor concentración de agua en la masa, lo cual lo hace quebradizo.

[6] Tomado del documento “Las Levaduras”, Centro del Muchacho Trabajador.

- **Baguette.-** Al igual que la rosa de agua, su contenido de grasa es nulo compensando su contenido con agua.
- **Centeno.-** Parte de la harina de centeno, baja en contenido de almidón, y carbohidratos, su proceso es similar al de cualquier pan.
- **Guagua de pan.-** En el caso de las guaguas de pan, su formulación incluye más del 30% de azúcar, además contiene canela, lo cual le otorga el sabor agradable.
- **Panetone.-** Su concentración de huevos le da una textura más sólida, en este tipo de pan de larga vida, es importante el uso de mejoradores y antimoho[7].

[7] Tomado del documento “Las Levaduras”, Centro del Muchacho Trabajador

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA

Concepto: "La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio[8]"

Importancia: En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción.

a) Favorece el progreso humano “como finalidad principal” al permitir dentro de ella la autorrealización de sus integrantes.

b) Favorece directamente el avance económico de un país.

c) Armoniza los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Además la empresa “promueve” el crecimiento o desarrollo, ya que la inversión es “oferta” y es “demanda”, porque por ejemplo: crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes, materias primas,

[8] Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3

etc., pero también es oferta por que genera producción y esta a su vez, promueve el empleo y progreso general[9].

Clasificación:

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con:

Empresas del sector primario: que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas

Empresas del sector secundario: dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción.

Empresas del sector terciario: empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio[10].

PLAN

Concepto: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra[11].

Importancia: En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan

---

[9] Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall
[10] Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L
[11] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill

por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

En concreto podemos determinar que todo debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Clasificación:

Un **plan económico** se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un **plan de inversiones** establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

Un **plan de obras** permite prever y ejecutar obras por parte de los técnicos y de las administraciones públicas. La noción de plan de servicios tiene un significado similar.

Un **plan de pensiones** organiza los aportes para percibir una renta periódica al momento de la jubilación, invalidez, viudedad, orfandad o supervivencia.

Un **plan de estudios** es el conjunto de enseñanzas y prácticas que deben cursarse para completar un ciclo de estudios y obtener un título[12].

[12] Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall

PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

CERTO, C. Samuel define: El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años)[13].

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a las necesidades de marketing en una organización.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con

[13] CUTROPÍA FERNÁNDEZ CARLO, “Plan de Marketing Paso a paso”, editorial ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), pág. 2, España-Madrid 2003.

que se implemente. Se puede definir la planificación estratégica de marketing como un proceso y un instrumento.

La planeación estratégica de marketing es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. El plan estratégico es aquel que incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es un "proceso dinámico" lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias[14].

MARKETING

Definición.- El marketing o mercadotecnia es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

"Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio."

[14] CUTROPÍA FERNÁNDEZ CARLO, "Plan de Marketing Paso a paso", editorial ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), pág. 2, España-Madrid 2003

Proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.[15]

La mercadotecnia ha sido de suma importancia para el desarrollo empresarial ya que permite comunicar al mercado cuales son los productos o servicios de la empresa, sus características, dónde se pueden conseguir, como se debe utilizar, etc. Además permite obtener información del mercado para conocer que necesitan realmente los clientes, cuáles son las necesidades insatisfechas, etc., de forma que la futura producción se adapte a sus necesidades.

Objetivos del Marketing

A menudo, cuando hablamos de acciones de marketing y comunicación, pensamos en aquellas destinadas a captar nuevos clientes o consumidores, y lo cierto es que habitualmente los mayores presupuestos se destinan a esto. Sin embargo, ni sólo hay que captar, ni sólo hay que dirigirse a clientes o consumidores.

Podríamos decir que cualquier acción de Marketing que llevemos a cabo debe contribuir a cumplir, al menos, uno de los siguientes objetivos: [16]

---

[15] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F.; Pág. 7.
[16] KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

- **Captar:** Aquí la clave está en seducir. La mayor parte de la publicidad que vemos en los medios masivos responde a este objetivo. El problema está en que cada vez es menos rentable captar clientes por esta vía, debido fundamentalmente a la fragmentación de los medios y a la saturación publicitaria.

- **Fidelizar:** Aquí la clave está en satisfacer. Está generalmente aceptado el hecho de que cuesta hasta cinco veces menos fidelizar a un cliente que captar uno nuevo. Lo cierto es que las acciones de fidelización tienen una justificación financiera muy clara. El problema está en definir qué tipo de acciones sirven para fidelizar. En los últimos años han proliferado los programas de puntos, las promociones, los clubs… Todas estas acciones tienen su utilidad y pueden generar recompra en ciertos momentos, pero no logran verdadera fidelidad, ya que el cliente se mueve generalmente por oportunismo. La mejor herramienta de fidelización consiste en superar constantemente las expectativas de nuestros clientes.[17]

- **Posicionar:** Los dos objetivos anteriores están muy relacionados con la venta de nuestro producto o servicio. Sin embargo, en ocasiones debemos comunicar sin la intención directa de vender, sino de posicionar nuestra marca en la mente de nuestro público objetivo, asociándola a unos valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional. A la larga esta estrategia dará sus frutos, pero no se pueden esperar resultados tan inmediatos y medibles como en la captación y fidelización.

[17] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Óp. Cit.; Pág. 10.

Además, las acciones de captación y fidelización deben contener elementos que ayuden a posicionar la marca.

En cuanto al público objetivo, no debemos pensar sólo en el cliente final. Los empleados, el canal de distribución, los proveedores, los accionistas y los líderes de opinión son grupos compuestos por personas que tienen un gran interés en nuestra marca y con los que conviene conectar más a menudo. Así, debemos tener en cuenta acciones que, por ejemplo, nos ayuden a captar nuevos empleados, a fidelizar al canal de distribución o a posicionar nuestra marca ante la sociedad".

DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MARKETING.

La mezcla de la mercadotecnia está dividida en producto o servicio, precio, plaza y promoción[18].

PRODUCTO

Se conoce como una línea de servicios a aquellos bienes o servicios que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño o características, difieren en tamaño, precio y calidad. Las líneas de servicios deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores o usuarios.

[18] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

Para poder desarrollar una con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación para analizar el comportamiento de los consumidores. El cambio de las costumbres y del estilo de vida tiene una influencia directa sobre las ventas de los servicios. Por ejemplo, la tendencia hacia una forma de vestir cada vez más informal ha cambiado por completo el estilo de la ropa. Además, las economías con renta per cápita elevada tienen unos patrones de consumo muy diferentes a los de las economías que se encuentran en las fases recesivas del ciclo económico. La renta disponible, es decir, los ingresos netos tras pagar impuestos y todos aquellos bienes de consumo de primera necesidad, como alimentos, vestidos y alquiler de piso, determina la cantidad de bienes de lujo que se adquirirán en una economía. De igual forma, la compra de bienes duraderos, como los electrodomésticos, automóviles viviendas, también estará determinada por el punto del ciclo económico y nivel de Ahorro en que se encuentre la economía.

El ciclo de vida de un producto o servicio de una entidad financiera requiere un estudio detallado. Todos los servicios pierden con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad[19]. Hoy los consumidores no sólo esperan que aparezcan servicios novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas y de ahorro. Esto influye en la duración de los artículos y en la seguridad de los servicios que, a su vez, repercute en los costes y, por tanto, en el precio final.

---

[19] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

PRECIO

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción o manutención del bien o servicio y las variables de precios determinantes que mantiene la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de servicios, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad[20].

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores de bienes y servicios fijar una cuantía máxima del precio de venta final.

Por otra parte, algunos gobiernos intentan limitar la competencia en precios para favorecer a los pequeños empresarios que no pueden competir con las grandes entidades. Por ello, las decisiones que toma el departamento de mercadotecnia sobre precios deben ser revisadas por el departamento jurídico de la entidad financiera.

PLAZA

Acceso y facilidades de suministro, mediante una distribución efectiva la organización puede lograr la diferenciación y una ventaja competitiva., No

[20] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

por el número de puntos de ventas disponibles, sino por su ubicación, dimensión y ambientación[21].

PROMOCIÓN

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un servicio.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto o servicio y convencer a los usuarios para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las organizaciones consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor o usuario a través de los anuncios la representación del producto o servicio, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del producto o servicio. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo. Durante los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma

[21] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial[22].

A medida que aumentaba el coste de contratar vendedores, las técnicas de promoción y venta han variado. Los servicios sencillos los venden los dependientes de las tiendas, en cambio para los servicios específicos que requieren una explicación detallada de todas sus características, se necesitan vendedores especializados. Por ejemplo, cuando se vende un coche, la tarea del vendedor se limita a negociar el precio de las opciones y el tipo de financiación, porque los atributos y componentes del coche ya son conocidos y casi vendidos gracias a la publicidad actividad que se realiza de manera similar en entidades del sector financiero y público.

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello, se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad coordinados. Asimismo hay que instruirle sobre las características específicas del producto y servicios. Desde el punto de vista del usuario la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios”[23].

---

[22] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

[23] TOUSLEY R. Clark, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

PROPAGANDA

Tiene la característica que es gratuita y se trasmite entre las personas, depende de la calidad del producto o servicio y del precio competitivo que tenga sin descuidad la imagen que debe tener la empresa frente al público[24].

COMUNICACIÓN

Aunque el propósito general de la comunicación o promoción de ventas, como el de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplee, a quien se dirige y como se realiza. A través de las actividades promociónales de una organización financiera, es como ésta se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

COMPETENCIA

Situación de empresas o instituciones financieras que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando o un mismo producto o servicio.

POLÍTICAS DE VENTA

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas[25].

---

[24] **MENDOZA JUÁREZ, RODRÍGUEZ Y VAZQUEZ:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

INNOVACIÓN

Innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

COMERCIALIZACIÓN

Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. Sin embargo el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del usuario. Estas herramientas son conocidas también como las cuatro p: producto, precio, distribución o plaza y publicidad o promoción. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios[26].

---

[25] **Mendoza Juárez, Rodríguez y Vazquez:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

[26] **MENDOZA JUÁREZ, RODRÍGUEZ Y VAZQUEZ:** *"La mezcla de mercadotecnia"* , en Contribuciones a la Economía, julio 2012

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Definición.- El Plan Estratégico de Marketing "proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer."[27]

Finalidad

En los siguientes puntos se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de Marketing:

- **Descripción del entorno de la empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

- **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven

[27] ARELLANO C., Rolando, (2007), Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill´, México D. F.

a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

- **Alcance de los Objetivos:** La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

- **Captación de Recursos:** De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

- **Optimizar el Empleo de Recursos Limitados:** Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos[28].

- **Organización y Temporalidad:** En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

---

[28] ARELLANO C., Rolando, (2007), Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill´, México D. F.

- **Analizar los Problemas y las Oportunidades Futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

Análisis de los Factores Externos

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. En el desarrollo de la Matriz EFE habrá que utilizar criterios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía. [29]

Tipos de Factores Externos

Factores macroeconómicos:

- **Políticos:** Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas. Y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

[29] ARELLANO C., Rolando, (2007), Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill´, México D. F.

El Estado interviene en los mercados para la regular la acción de los agentes económicos. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que las afecte.

- **Económicos[30]:** El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. Son 5 pilares básicos del desempeño de la economía nacional.

1. La tasa de crecimiento de la economía: PBI, expresa el aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores.
2. Las tasas de interés: Expresa el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos.
3. El tipo de cambio: Expresa el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Un TC alto favorece a los exportadores, uno bajo favorece a los importadores y consumidores.
4. La inflación: Distorsiona los precios relativos y por ello desestabilizan las economías. Genera incertidumbre, provoca la caída de la inversión, la producción, el empleo.
5. La inversión extranjera**.** El stock de capital nacional disponible para la inversión es relativamente bajo, ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversiones extranjeras.

[30] STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

- **Sociales:** Las sociedades son poblaciones organizadas extremadamente complejas y dinámicas., varían de acuerdo a la cultura.

  Las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo de las empresas, tales como la violencia estructural, la corrupción, el racismo, la inseguridad ciudadana, la desconfianza en las instituciones, la baja calidad educativa, el desempleo, el machismo, etc.
- **Tecnológicos:** La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades. [31]

Matriz EFE

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. "Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero

[31] STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

se anota las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización."[32]

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtenerla

[32] STANTON y Otros (2009); Fundamentos del Marketing*;* 14ª Edición; Editorial Pearson – Prentice Hall Interamericana; Bogotá – Colombia; Págs. 114 – 115.

organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas[33].

Cuadro 1

Modelo de la Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso (de 0 a 1)	Calificación (de 1 a 4)	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del parque automotor de la marca	0,15	3	0,45
Lealtad del cliente a la marca	0,20	4	0,80
AMENAZAS			
Productos sustitutos	0,10	3	0,30
Control de precios y a las ganancias	0,15	1	0,15
Control cambiario	0,15	1	0,15
Competencia	0,05	3	0,15
Disponibilidad de repuestos por parte de la casa matriz	0,20	1	0,20
Total	1,00		2,20

FUENTE: Internet. Google.

[33] ANDER EGG, Ezequiel; (2011). Planeación Estratégica de Marketing; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires

Cinco Fuerzas de Michael Porter

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

1. Acción de los competidores existentes: Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

2. Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos): Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

3. Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos: Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

4. La fuerza negociadora de clientes o compradores: Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes,

pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc[34].

5. El poder de negociación de proveedores: El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc."[35]

Análisis de los Factores Internos (EFI)

Este instrumento permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. "Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

[34] ANDER EGG, Ezequiel; (2011). Planeación Estratégica de Marketing; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires

[35] ANDER EGG, Ezequiel; (2011). Planeación Estratégica de Marketing; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires; Pág. 107 – 108.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. [36]
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera."

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

[36] STANTON y Otros (2009); Óp. Cit.; Págs. 117 – 118.

Cuadro 2
Modelo de la Matriz EFI

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Imagen poderosa de la marca o reputación	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,15	2	0,30
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,12	2	0,24
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	0,07	3	0,21
Debilidades			
Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12
Rentabilidad decreciente / estable	0,09	2	0,18
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	0,15	1	0,15
No existe un procedimiento de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable	0,06	1	0,06
No existe un sistema para la planificación estratégica	0,04	1	0,04
Total			**2,10**

FUENTE: Internet. Google.

Análisis FODA

"Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas".[37]

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las

[37] FISCHER, Laura, y ESPEJO, Jorge (2008); Óp. Cit.; Pág.103.

estrategias de mercadeo que se diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

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.

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 se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se 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

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos o 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[38].

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad. Considere:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.[39]

Cuadro 3

Modelo de la Matriz FODA

Factores Internos	
Debilidades	Fortalezas
• Pocos datos acerca de la especie • No encontrar suficientes individuos • Falta de interés por la conservación de los invertebrados	• Se distingue el género en campo. • Fácil recolección de individuos. • Fácil cría y reproducción en cautividad. • Facilidad de transporte • Cría barata.
Factores Externos	
Amenazas	Oportunidades
• Denegación de permisos • Condiciones meteorológicas adversa que no permitan completar el ciclo de la especie. Tª (5ºC) y precipitaciones insuficientes.	• Red Natura 2000 • Llegar a conectar dos poblaciones • Aumento del turismo • Reforzar la población de Guadarrama. • Protegida en distintas legislaciones

FUENTE: Internet. Google.

[38] FISCHER, Laura, y ESPEJO, Jorge (2008); Óp. Cit
[39] STANTON y Otros (2009); *Óp. Cit.;* Págs. 137.

Matriz de Alto Impacto

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz FODA, las mismas se deben agrupar así:

“Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto[40].

[40] FISCHER, Laura, y ESPEJO, Jorge (2008); Óp. Cit

Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto."[41]

[41] STANTON y Otros (2009); Óp. Cit.; Págs. 142.

Cuadro 4

Modelo de la Matriz de Alto Impacto

MATRIZ FODA	**FORTALEZAS (F)** F1.- Conocimientos. F2.- Capital Humano F3.- Innovación	**DEBILIDADES (D)** D1.- Falta de técnicas D2.- Falta del personal por no tener las herramientas necesarias.
OPORTUNIDADES (O) O1.- Manera fácil de tener conocimiento. O2.- renta de maquinaria	**ESTRATEGIAS (FO)** F1/A1.- Proveerme de todo material de conocimiento que me lleve a alzar mi negocio. F2/A2.- rentar maquinaria necesaria, para una mayor facilidad de realización de proyectos.	**ESTRATEGIAS (DO)** D1/O1.- actualizarme constantemente de las nuevas formas de construir. 02/D2.- rentar maquinaria necesaria para los trabajadores de mi empresa.
AMENAZAS (A) A1.- Impuestos. A2.- competencia.	**ESTRATEGIAS (FA)** F1/A1- conocimiento en leyes sobre impuestos. F3/A2.- innovar mis servicios para que los clientes no vallan con competencia.	**ESTRATEGIAS (DA)** F2/A2.- dar capacitación a personal para que tengan un mejor rendimiento ante la competencia. D1/A1.- buscar todas las formas de pago de impuestos

FUENTE: Internet. Google.

Etapas del Plan Estratégico de Marketing

Visión y Misión

Visión.- La visión es un enunciado que describe un estado futuro deseable, retador, atractivo y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y éxito de la empresa. Es un enunciado que proyecta sueños, persigue un futuro mejor, expresa resultados positivos, apela a intereses comunes.

La visión constituye el conjunto de ideas de lo que la empresa desea ser "debe ser" para lo cual es necesario observar los siguientes aspectos:

- Desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible.
- Establece un vínculo entre el presente y el futuro
- Vivimos en el presente y el futuro sólo se nos presenta como una representación[42]

La visión define la dirección que puede tomar una empresa y se permite señalar el rumbo que debe seguir. La identificación de la visión cumple la función de precisar el sentido general y la dirección geográfica futura hacia donde se moverá la empresa. Al construir y definir la visión, que es la imagen del futuro de la empresa y que se desea alcanzar, ésta se convierte en la misión, puesto que su cometido es propiciar acciones que conduzcan a futuro deseado.

Misión.- Uno de los aspectos más importantes y uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de la misión, la misma que es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, los propósitos y las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales

[42] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F

operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.[43]

La declaración de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados. Una declaración de la misión que no sea congruente con los valores esenciales deseados de la organización y la filosofía de operaciones requerida no ejecutará la tarea esperada: suministrar una estrella guía mediante la cual pueda dirigir la organización. Además una declaración de la misión no congruente con los valores deseados de la organización posiblemente encontrará un alto grado de resistencia, en especial si el equipo de planeación ha realizado el trabajo de difundir los valores deseados en toda la organización y ha asegurado el compromiso necesario.

Una declaración de la misión debe indicar con claridad el alcance y la dirección de las actividades de la organización y, hasta el punto donde le sea posible, debe proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa.

---

[43] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F.; Pág. 57.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales[44]:

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía con el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta empresa?

Objetivos y Estrategias

Objetivo

El objetivo es un enunciado general de una situación determinada que la empresa espera alcanzar, en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones, exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

Los objetivos pueden ser generales y se apuntan a la solución de los problemas de mediano y largo plazo, en cambio, los objetivos específicos, son a corto plazo para problemas más concretos.

Las principales características de los objetivos, son las siguientes:

- Constituyen un desafío para la empresa.
- Consideran las circunstancias previsibles de la situación esperada.

[44] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F

- Deben mantener una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento.
- Deben ser comunes.
- Deben ser claramente establecidos.
- Deben se cuantificables.
- Deben ser claros, lógicos, medibles, coherentes y conocidos[45].

Los objetivos estratégicos permiten estructurar con claridad el cambio o la transformación que debe operar la empresa en el futuro, con el fin de mejorar la estructura productiva y de servicios, estos objetivos deben ser innovadores, para romper la inercia actual y lograr un cambio cualitativo a futuro.

Los objetivos estratégicos deben ser pocos pero integrales y de largo plazo, en algunos casos podría ser uno que globalice el interés general, cuya finalidad sea transformar la situación actual, en una situación futura ideal, pero alcanzable.

La gran estrategia dirigida a concretar el objetivo estratégico debe contener, varias áreas en los sectores más importantes (producción, procesos, consumo, distribución, competencia, mercados futuros y actuales) además acciones y gestiones que respalden la consecución de los mismos.

---

[45] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F

Todos los componentes del plan estratégico deben orientarse a concretar el gran objetivo estratégico, lo que es necesario e importante tener presente permanentemente al formula y ejecutar el plan estratégico, aquella idea matriz, el norte o el eje articulador del plan, de manera de coordinar y sumar esfuerzos dirigidos a lograr ese gran propósito.[46]

Los objetivos estratégicos deben ser:

- **Escuetos:** idea/síntesis
- **Singulares:** referido a un tema concertado
- **Innovadores:** rompa la inercia pasada

Estrategia

La estrategia se define como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa. Las estrategias constituyen el mecanismo que nos va a llevar desde la situación actual hasta la visión. Existen varios tipos de estrategias, entre los más importantes tenemos:

Estrategias de crecimiento. Este tipo de estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, dirigidas a superar las debilidades y amenazas, así como, plantear nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo.

[46] FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Óp. Cit.; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F.; Págs. 71 - 72.

Estrategias de contingencia. Este tipo de estrategias deben ser adoptadas por la empresa para superar los riesgos, peligros y amenazas que ponen en riesgo su prestigio y a veces su supervivencia.

Estrategias competitivas. Están orientadas a presentar una nueva imagen de la empresa frente a otras que desarrollan sus mismas actividades, lo que le permitirá ser diferente de las demás, es decir ser competitiva.[47]

Líneas de Acción

Las líneas de acción conocidas también como políticas son grandes orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas y condicionan el uso de los recursos y el desarrollo de las actividades. Las líneas de acción deben ser flexibles y son a corto y mediano plazo. La mayor responsabilidad y compromiso en la estructuración de las líneas de acción recae en los máximos directivos de la empresa.

Características de las líneas de acción

- La formulación de las líneas de acción es responsabilidad de los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración.
- Para la formulación de las líneas de acción se considera los objetivos, por lo tanto deben ser coherentes.
- Las líneas de acción se refieren a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.

[47] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2009), Fundamentos de Marketing, Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia; Pág. 93.

- Las líneas de acción son planteadas para períodos definidos y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados[48].

Presupuesto

En este apartado se deben recoger todos los costes o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan.

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan estratégico de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.[49]

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En

[48] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2009), Op. Cit., Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia
[49] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2009), Op. Cit., Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia; Pág. 112.

conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado”[50].

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectaran sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superare las debilidades.

Son importantes porque facilitan la evaluación de desempeño, definen responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones[51].

META

Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta. Los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

---

[50] LOPEZ – PINTO RUIZ. La escencia del marketing. Edicion UPC. Barcelona 2001
[51] WI LLAM J. STATON, “Fundamentos de marketing”. Decima cuarta edición. Editora McGraw.

ESTRATEGIA

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, los principios tradicionales de la estrategia dependen del sentido común (intuición) y se vinculan a tres preceptos generales: - La adaptación de los medios a los fines o viceversa - La libertad de acción. - La economía de fuerzas (poder por información y manejo de recursos).

POLITICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son literalmente un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? La organización o la empresa está constituida por personas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

ACTIVIDADES

Es el conjunto de acciones y tareas que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado)[52].

[52] WI LLAM J. STATON, “Fundamentos de marketing”. Decima cuarta edición. Editora McGraw.

RESPONSABLES

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae el cargo o la dirección de las actividades para que se cumplan los objetivos planteados.

TIEMPO

Es lo que se demorara en poner en acción el objetivo planteado.

PRESUPUESTO

Es una previsión de futuras actividades económicas que la empresa realizará regularmente; En primer lugar, el presupuesto es una guía de acción que ayuda a los trabajadores a darse cuenta de las prioridades y objetivos de la empresa y minimiza el riesgo al ser un plan de acción con actividades marcadas para su consecución.

Además, es fácil revisarlo y comprobar qué partes de la empresa no han cumplido el presupuesto y cuáles han sido los motivos.

RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados deben ser coherentes con los objetivos específicos y con la metodología planteada.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

La ejecución del presente trabajo de tesis demanda de los siguientes materiales:

Equipos de Cómputo

- Computadora Una
- Impresora Una
- Flash memory Una

Materiales de Oficina

- Cuadernos de apuntes
- Esferográficos
- Papel bond
- Lápices, borradores

Material Bibliográfico

- Libros
- Revistas y Folletos
- Leyes
- Internet

MÉTODOS

Todo trabajo de tesis requiere de una adecuada selección y utilización de métodos, técnicas y procedimiento auxiliares, para definir con verticalidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema. Por ello que el presente trabajo de tesis está orientado a buscar el camino para desarrollar el proceso estratégico en la empresa seleccionada. Para ello se utilizaron los siguientes métodos:

Método Histórico

Es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado, para elaborar resultados sobre hechos históricos[53].

Mediante este método ayudó analizar, describir los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado de la empresa EL PANERO, y plantear la reseña histórica de la misma.

Método Descriptivo

Se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares[54].

El Método Descriptivo ayudó a describir la realidad o la situación actual de la empresa, permitió la elaboración del marco teórico

---

[53] http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-Historico/3062089.html
[54] http://www.ehowenespanol.com/significado-del-metodo-descriptivo-investigacion

Método Deductivo

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones sigue necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera[55].

Este método permitió en base a la teoría relacionada con la planificación estratégica de marketing, diseñar un plan estratégico de marketing específico para la empresa panificadora EL PANERO de la ciudad de Loja, en función al diagnóstico realizado.

Método Inductivo

El método inductivo o inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos: el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación[56].

Este método se lo utilizó para en base a la situación actual del marketing estratégico relacionado con cuatro variables trascendentales como son: el Producto, Precio, Plaza y Promoción en la empresa investigada, determinar

[55] Nociones de metodología de investigación científica, Prof. Francisco Leiva Zea, editado en Quito 1980 pág., 13-14.
[56] es.wikipedia.org/.../Método_de_inductivo-contextual

los objetivos estratégicos de marketing que se van a plantear y seleccionar las estrategias que permitan alcanzarlos.

Método Analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos[57].

Este método se lo utilizó de manera particular para realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, así como el análisis de los factores externos e internos, lo que servirá de base para la elaboración de la matriz de FODA y Matriz de Alto Impacto, punto de partida del plan estratégico de marketing que se pretende elaborar.

Método Estadístico

Proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones[58].

Este método permitió realizar la tabulación de las encuestas planteadas y así presentar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos, en donde se pueda percibir los porcentajes reales de la información obtenida a

[57] es.wikipedia.org/wiki/Método_analitico
[58] http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.html

la población en estudio. Es decir, permitió describir la realidad objetiva en términos cuantitativos.

Método Sistemático

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos[59].

Este método se lo utilizó para ayudar a sintetizar los problemas encontrados en las encuestas y posteriormente abreviar y concluir en los debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones que constituirá el resultado del presente trabajo de tesis.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS

Se utilizó las siguientes técnicas, que se detallan a continuación para la realización del presente trabajo de tesis:

Recopilación Bibliográfica

Esta técnica se la utilizó para seleccionar información de: libros, tesis, revistas, Internet etc. para elaborar la fundamentación teórica del trabajo de tesis.

---

[59] *es.slideshare.net/.../unidad-1-**metodo-sistematico***

Observación Directa

La aplicación de esta técnica permitió conocer si se aplican estrategias de marketing en la producción y comercialización de los productos que oferta empresa EL PANERO de la ciudad de Loja.

Entrevista

Esta técnica se aplicó al gerente de la empresa Sr. Alex Quezada, con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con el marketing estratégico y su forma de aplicación.

Encuesta

Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Se aplicó dos modelos de encuestas, la primera se realizó a los 22 empleados que laboran en la empresa EL PANERO, para conocer diferentes aspectos relacionados con el marketing estratégico.

El segundo modelo de encuesta se dirigió a los clientes que consumen los productos de panadería y pastelería que ofrece le empresa EL PANERO de la ciudad de Loja, a través del muestreo aleatorio a los clientes en un total de

372 encuestas, de acuerdo a la información obtenida de la empresa; como se detalla a continuación:

CUADRO 5
EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA "EL PANERO"

PUESTOS	CANTIDAD	TÉCNICA
Gerente	1	Entrevista
Administrador	1	Encuesta
Asesor Jurídico	1	Encuesta
Contadora	1	Encuesta
Cajero	2	Encuesta
Atención al cliente	2	Encuesta
Repartidor	1	Encuesta
Vendedor	2	Encuesta
Panificador	3	Encuesta
Pastelero	3	Encuesta
Horneador	3	Encuesta
Mantenimiento y Limpieza	2	Encuesta
Chofer	1	Encuesta

Fuente: Entrevista realizada al Gerente de El Panero.
Elaboración: La Autora.

POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a la información recopilada a través de la entrevista realizada al Gerente de la Empresa "El Panero" de la ciudad de Loja, para el año 2013 es de **5.231** clientes.

MUESTRA

En base a la población de **5.231** clientes que consumieron los productos de la empresa en el año 2013, se calculará la muestra utilizando la siguiente fórmula:

Formula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Simbología:

n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño del universo, en este caso el número de habitantes
e = Error tolerable que se acepta es de 5% (0,05)

Cálculo de la muestra:

$$\text{n} = \frac{5.231}{1 + (0{,}05)^2 \text{ x } (5.231)}$$

$$\text{n} = \frac{5.231}{1 + 13{,}08}$$

$$\text{n} = \frac{5.231}{14{,}08}$$

n = 372 encuestas a los clientes

Como resultado de la operación se obtuvo que la muestra poblacional es de 372 encuestas a los clientes. La aplicación de las encuestas se la realizó a través del muestreo aleatorio a los clientes que visitan la empresa EL PANERO; hasta completar el número de encuestas según la muestra obtenida. Luego con los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista y

encuestas se procedió a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos permitieron determinar la situación en la que se encuentra la empresa; y a la vez ayudó a formular propuestas, mismas que permitirán a la empresa mejorar el servicio y por ende alcanzar mayores utilidades.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

HISTORIA DE LA EMPRESA

Gráfico 8

Elaboración: La Autora.

“EL PANERO” es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de una gran cantidad de productos de pastelería y panadería, iniciando sus actividades comerciales el 4 de septiembre del 2003, siendo su propietario y representante legal el Sr. Alex Quezada.

Inició su actividad, instalando una pequeña planta en su domicilio ubicado en la calle Latacunga entre Ambato y Avenida Gran Colombia, desde aquí se distribuía la producción a diferentes panaderías y clientes que los solicitaban. En esta época se contrató a tres personas, un panificador y dos ayudantes, que realizaban la producción con el apoyo de la administración y supervisión del propietario de la empresa.

Luego de dos años de realizar este tipo de comercialización y en vista de la creciente demanda de particulares, se decidió en inaugurar un local propio, ubicado en el centro de la ciudad, específicamente en las calles José Antonio Eguiguren entre Avenida Universitaria y 18 de Noviembre, con la finalidad de que los clientes tengan mayor facilidad para adquirir todos los productos que la empresa elabora.

Hace más un año, en marzo de 2012, debido a la creciente demanda de la ciudadanía, se decide la apertura de otro local comercial, con mayor amplitud, permitiendo instalar inclusive una pequeña cafetería, ampliando así los servicios que brinda la empresa; este local se encuentra ubicado en la Avenida Cuxibamba y Cañar. Sus principales clientes son principalmente, personas de familia que llevan para el hogar y oficinistas que toman su café a media tarde.

En el año 2015, la empresa cuenta con un personal compuesto por 22 personas, 12 estables en la planta de producción, divididos en personal administrativo y personal operativo, divididos en grupos que se encargan del manejo de maquinaria y de la elaboración y obtención de los diferentes productos. El número de empleados que laboran en los locales comerciales, es de 4 en el centro y 6 en el local del norte de la ciudad, ejecutando las siguientes actividades: administradores, cajeros, vendedoras y repartidores (entrega a domicilio).

Actualmente, su gerente propietario tiene planificado realizar una fuerte inversión en la adquisición de equipo de punta, compuesto por hornos

giratorios, cámaras de fermentación, batidoras y amasadoras industriales, que permitirán incrementar la producción y mejorar aún más la calidad del producto, atendiendo a las exigencias del mercado lojano.

Para obtener conocimiento de las ganancias usualmente realiza balances semestrales con la ayuda de personal idóneo que se encarga específicamente de estos procedimientos y de los trámites correspondientes en el Servicio de Rentas Internas.

El propietario, Sr. Alex Quezada expresa tener conocimiento de la fuerte competencia existente en el mercado, ante la cual trata de llevar la delantera con productos innovadores y de calidad.

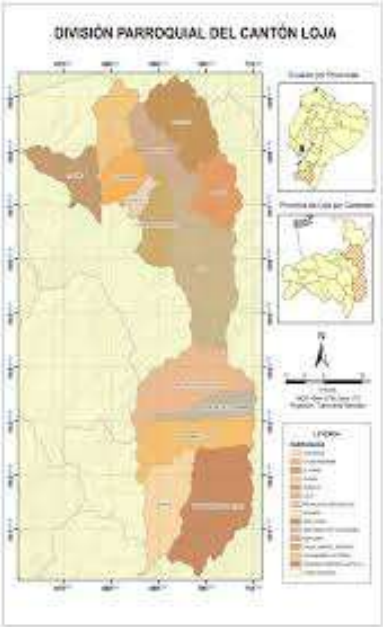
LOCALIZACIÓN:

“EL PANERO” se encuentra en el país Ecuador, provincia de Loja, cantón Loja, en la ciudad de Loja, en las calles José Antonio Eguiguren entre Avenida Universitaria y 18 de Noviembre.

MACROLOCALIZACION DE LA EMPRESA

Gráfico 9

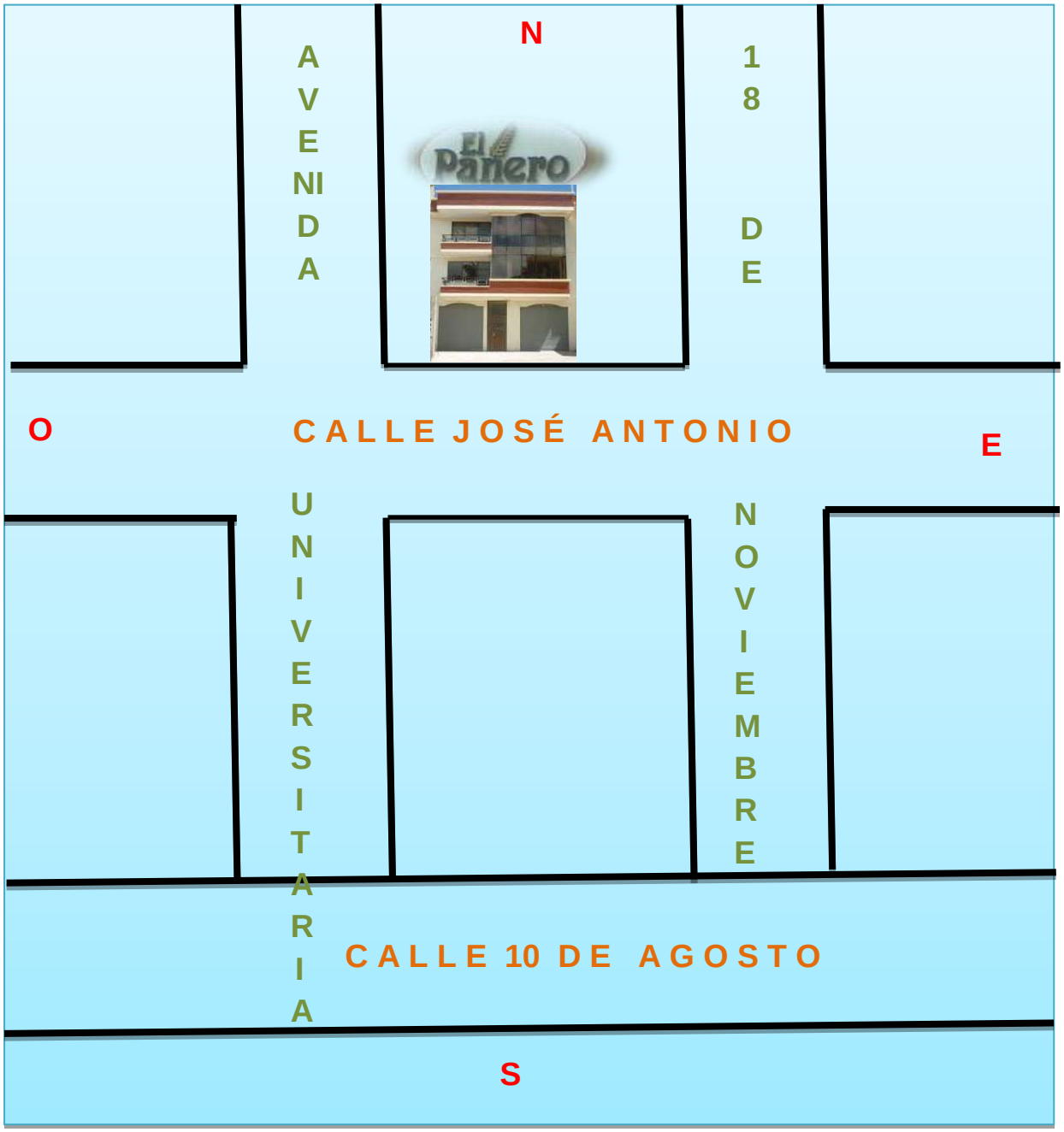
Mapa de la Ciudad de Loja



MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Gráfico 10

Croquis de la Empresa "EL PANERO"



REPRESENTANTE LEGAL:

Sr. Alex Quezada quién es su Gerente-Propietario.

PERSONAL:

“EL PANERO” es una empresa que actualmente está creciendo empezó trabajando con tres personas, hoy en día trabaja con 22 personas y así prestar sus servicios de manera eficiente y oportuna, así tenemos:

- Administrador
- Asesor Jurídico
- Contadora
- Cajero (2 empleados)
- Atención al cliente (2 empleados)
- Repartidor (1 empleado)
- Vendedor (2 empleados)
- Panificador (3 empleados)
- Pastelero (3 empleados)
- Horneador (3 empleados)
- Mantenimiento y Limpieza (2 empleados)
- Chofer (1 empleado)

REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA “EL PANERO”

La empresa “EL PANERO” es un negocio familiar, por lo tanto no tiene una definición de la filosofía corporativa, en la que se encuentren definidas: la misión y visión de la empresa, así como sus principios, valores y organigramas. A pesar que no existe una filosofía corporativa, los empleados

se sienten completamente comprometidos con el negocio, así también existe una gran adecuada comunicación entre ellos, así como un clima laboral apropiado, lo que facilita la ejecución del trabajo.

Así mismo los empleados cuentan con buenas motivaciones e incentivos, por ello saben trabajar en equipo hay mucha colaboración por parte de los empleados, también manifiestan que ellos cuentan con una calidad humana excelente, son abiertos al cambio y dispuestos a una innovación constante.

En cuanto se refiere a la planificación estratégica de marketing en la empresa “EL PANERO” no se la realiza adecuadamente, debido a la falta de un área destinada a marketing tan solo se ha realizado algo muy discreto en venta directa pero de una forma muy empírica.

En la actualidad la empresa “EL PANERO” no cuenta con el departamento de finanzas, lo que sí existe es una persona encargada de manejar la contabilidad de la empresa, la Contadora, quien realiza los registros de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área.

La situación económica de la empresa es buena ya que genera utilidades y no se trabaja a pérdida en ningún mes del año, esta situación se ve reflejada en que no existe retraso en los sueldos, no tiene pasivos mayores y los sueldos están regidos por el salario promedio de la región.

Por otro lado respecto a la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente lo que hace evidente el bajo posicionamiento en el mercado y

también es necesario adquirir un vehículo para la distribución de los productos a domicilio, así como la falta de capacitación de los directivos y empleados y por último se debe mejorar la presentación de algunos productos de panadería y pastelería.

Es así que es de vital importancia elaborar un plan de marketing, ya que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Además proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste.

MEZCLA DE MERCADO EN LA EMPRESA "EL PANERO"

ANALISIS DE LAS CUATRO P.

PRODUCTO

Los productos que ofrece la empresa se caracterizan por su sabor, frescura y precio accesible, siendo los principales: pasteles, en varios sabores y tamaños, brazo gitano entero y porciones, postres, pan de sal, pan de dulce, pan de yema, bollos, pan especial, enrollados, empanadas de queso y manjar, todo tipo de dulces, pastas, bizcochuelos, quesadillas, chocolatería y bombonería.

Gráfico 11
Panadería

Gráfico 12

Pastelería

Gráfico 13

Dulces, Bocaditos, Chocolatería y Bombonería

PRECIO

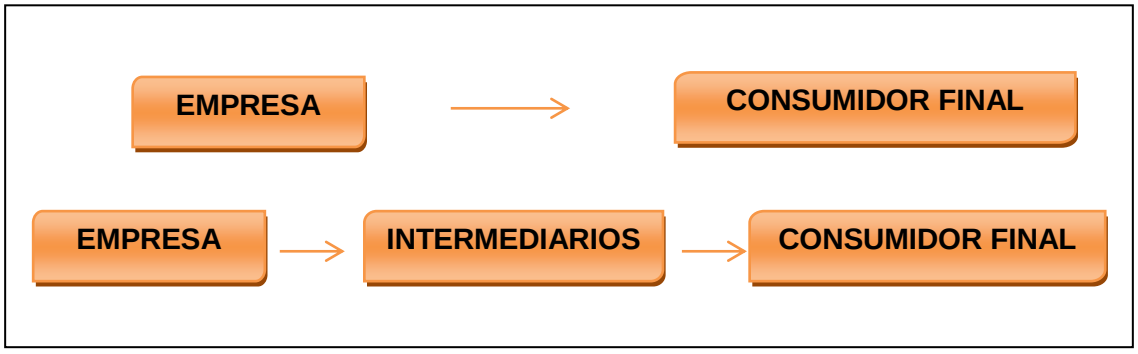
En cuanto a los precios de los productos de la empresa EL PANERO de la ciudad de Loja son fijados de acuerdo a los costos operativos, margen de utilidad que la empresa considere prudente y a la competencia.

Para, Alex Quezada, propietario de "EL PANERO" el precio del pan se incrementó porque la inversión es mayor y las utilidades bajan obligándolos a elevar los costos del producto en 0.01, 0.02 y hasta 0.03 centavos. Hoy el pan que se vendió a inicios de año en 10 y 12 centavos se vende en 0.13 y 0.15 centavos la unidad, dependiendo del producto que soliciten los clientes aumenta su precio.

PLAZA

La plaza o canal de ventas constituye en saber colocar nuestro producto de la manera más eficiente posible, al alcance de su consumidor o usuario. “EL PANERO” ofrece los productos al mercado a través de los siguientes canales de comercialización, como se detalla a continuación:

Gráfico 14



PROMOCIÓN – PUBLICIDAD

Respecto a la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente lo que hace evidente el bajo posicionamiento en el mercado, rara vez la empresa realiza descuentos especiales en los precios de los productos de pastelería; y la publicidad que realiza la empresa es deficiente, los medios empleados en la estrategia publicitaria son los volantes, dejando de lado el uso de los medios de comunicación que son los más adecuados para informar a sus clientes.

ANÁLISIS EXTERNO

FACTORES

Para realizar el respectivo análisis externo nos hemos basado en el estudio de los factores económico, político, social y tecnológico; como se detalla a continuación:

FACTOR ECONÓMICO

La Industria Manufacturera contribuye en un 13% del PIB total, que representa el cuarto aporte más elevado del PIB total; lo que significa que el sector manufacturero tiene una elevada contribución al PIB total, específicamente en la "elaboración de productos de panadería y pastelería", ha existido un crecimiento mayor en relación a años anteriores, siendo ello favorable para la empresa.[60]

El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013[61]. Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución crecimiento del PIB, 4.5%, fueron: Construcción, 0.87 puntos; Petróleo y Minas, 0.51 puntos; Agricultura, 0.43 puntos; Manufactura (excepto refinación de petróleo), 0.43 puntos;

[60]http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf
[61] http://www.bce.fin.ec

Transporte, 0.39 puntos; Enseñanza, Servicios sociales y de Salud, 0.36 puntos

La inflación de Ecuador para junio 2015 es de 4,75%, lo que muestra que ha tenido un incremento respecto junio 2014 que fue de 3,67%, se evidencia el incremento de las materias primas nacionales ya que los factores climáticos han arruinado cosechas, provocando el encarecimiento de los precios de los productos agrícolas. [62]

En los últimos años, Ecuador ha venido consolidando una Balanza Comercial negativa, lo cual nos ubica en diferentes escenarios en los cuales el flujo negativo de divisas termina siendo el detonante para que se tomen medidas muy drásticas e, incluso para muchos, impopulares.

En el 2014 presenta un decrecimiento del 15,8% frente al año 2013; básicamente esta caída se da por una disminución del precio promedio del barril exportado, el cual bajó en un 12%, pasando de US$95,63 en 2013 a US$84,16 en 2014 (tomando en cuenta que en 2011 el precio fue de US$96,93 y 2012 subió a US$98,14). Pero en el 2014, aún con un incremento del 7% en la producción, no se pudo compensar la generación de divisas y superávit comercial del 2013. Para el 2014, la pérdida de US$1.295,20 millones por la disminución de precios es lo que al final provoca que se dé una Balanza Comercial negativa, pese a que hasta el mes de octubre la balanza comercial se mantenía con superávit.

[62] http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Análisis Personal:

Tomando en cuenta que el trigo, es un producto del cual se obtiene la harina, también ha sufrido un aumento de precios, provocando a su vez que todos sus derivados se encarezcan. Por lo tanto el incremento de los precios de las materias primas, especificando la harina, así como las demás materias primas para la elaboración de los productos de panadería y pastelería, lo que representa una **amenaza** para la empresa.

Respecto a los microcréditos el presidente de la República Rafael Correa ha promovido la entrega de créditos con el objetivo de promover el desarrollo de las microempresas, generando que el trabajo informal sea más organizado, por lo que se considera que las acciones del Gobierno Central es una **oportunidad** para la empresa.

En lo que se refiere a la tasa de desempleo en el Ecuador ha ido disminuyendo en los últimos años, sin embargo en el mes de abril se ha incrementado al 6,75% con relación al mes de marzo que fue de 6,40%, pues el desempleo representa una **amenaza** para la empresa, ya que si la gente está desempleada no tendrá dinero para comprar los productos de la empresa en estudio.

FACTOR POLÍTICO

En el año 2012 Ecuador llega a una situación política estable y con un alto crecimiento económico anual, equivalente al 6,5% del PIB. La institucionalidad luce débil frente al poder presidencial de Rafael Correa,

gobernante popular que ejerce control o al menos influencia determinante sobre todo el aparato estatal.

En este último año el gobierno ha desplazado la inversión extranjera, a fin de impulsar la inversión nacional, ha fijado barreras arancelarias que impiden la libre entrada de productos al territorio ecuatoriano; pero lamentablemente la producción local no satisface al 100% los requerimientos de la población.

Además la Asamblea ha emitido mandatos importantes, entre los cuales están la eliminación de las tercerizadoras cuyo objetivo era mejorar las condiciones laborales de los empleados, eliminado las injusticias y tratando de hacer valer los derechos de los empleados. Es importante tomar en cuenta que la Asamblea tiene objetivos de promover el desarrollo sustentable a nivel nacional, en sectores como: salud, vivienda, educación, empleo, lo que representa una oportunidad.

Análisis Personal:

La empresa se rige de acuerdo a las leyes y normas de la Constitución. Donde se puede evidenciar la “Ley de Defensa Del Artesano” que se encarga de regular las actividades artesanales realizadas en el Ecuador, ejecuta proyectos relacionados con los artesanos para promover su desarrollo, así como prestar toda clase de ayuda y estímulo a las organizaciones de artesanos y supervisar especialmente lo relacionado al cumplimiento del límite de inversión asignado por esta Ley para el taller artesanal; lo que se considera una **oportunidad** de alto impacto el hecho de que exista una entidad y una ley que regule, promueva y estimule al sector

artesanal del Ecuador, medio en donde se desarrolla la empresa “EL PANERO”. [63]

FACTOR SOCIAL

En el Ecuador existe un porcentaje más elevado de pobreza en las zonas rurales, generalmente son personas de las comunidades indígenas que migran a las ciudades con el objetivo de obtener un trabajo, ya que no pueden hacer producir sus tierras.

Los resultados de los principales indicadores para la Economía Laboral a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del mes de junio de 2014, la cual tiene cobertura nacional urbana-rural, y es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Por otro lado, en el área urbana el desempleo en junio del 2014 se ubicó en 5,72% frente al 4,89% de junio del 2013. El subempleo llegó a 41,15% y la ocupación plena a 52,78% en comparación al 46,25% y 46,92% respectivamente de junio del 2013[64].

Según las estadísticas en los últimos 10 años el índice de pobreza ha disminuido, sin embargo como se mencionó anteriormente esto se debe al incremento de personas que migran a países como España y Estados Unidos, en busca de un mejor empleo constituyendo una amenaza de bajo

[63]http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_codificacion_ley_defensa_artesano_20_03_1997_spa_orof.pdf
[64] http://www.bce.fin.ec

impacto para la empresa, debido a que no afecta de sobremanera la actividad que realiza. [65]

Análisis Personal:

De acuerdo al análisis social y a la página Ecuador en cifras la empresa EL PANERO posee una gran **oportunidad** de contribuir con el fortalecimiento de la realidad social del Ecuador, ya que la empresa ha involucrado personas en diversas áreas, generando plazas de trabajo con la finalidad de mejorar la economía de algunas familias lojanas.

FACTOR TECNOLÓGICO

El Gobierno invierte USD 2 millones en la construcción de un molino y una secadora en El Oro para fabricar harina de banano. El Primer Mandatario señaló que con la utilización de un 5% de harina de banano y un 95% de harina de trigo, en la elaboración del pan como producto de consumo masivo, el Ecuador dejaría de importar aproximadamente 32 mil toneladas métricas de trigo molido, lo que equivale a un ahorro de USD 12.3 millones.[66]

En lo que respecta a la tecnología en el sector panificador existen grandes equipos y maquinarias que facilitan la elaboración de los productos; así también en la actualidad existe equipos de computación, sistemas de información, sistemas de promoción y publicidad de tecnología avanzada.

[65] http://www.desarrollosocial.gob.ec/
[66] http://www.industrias.gob.ec/2014/01/

Análisis Personal:

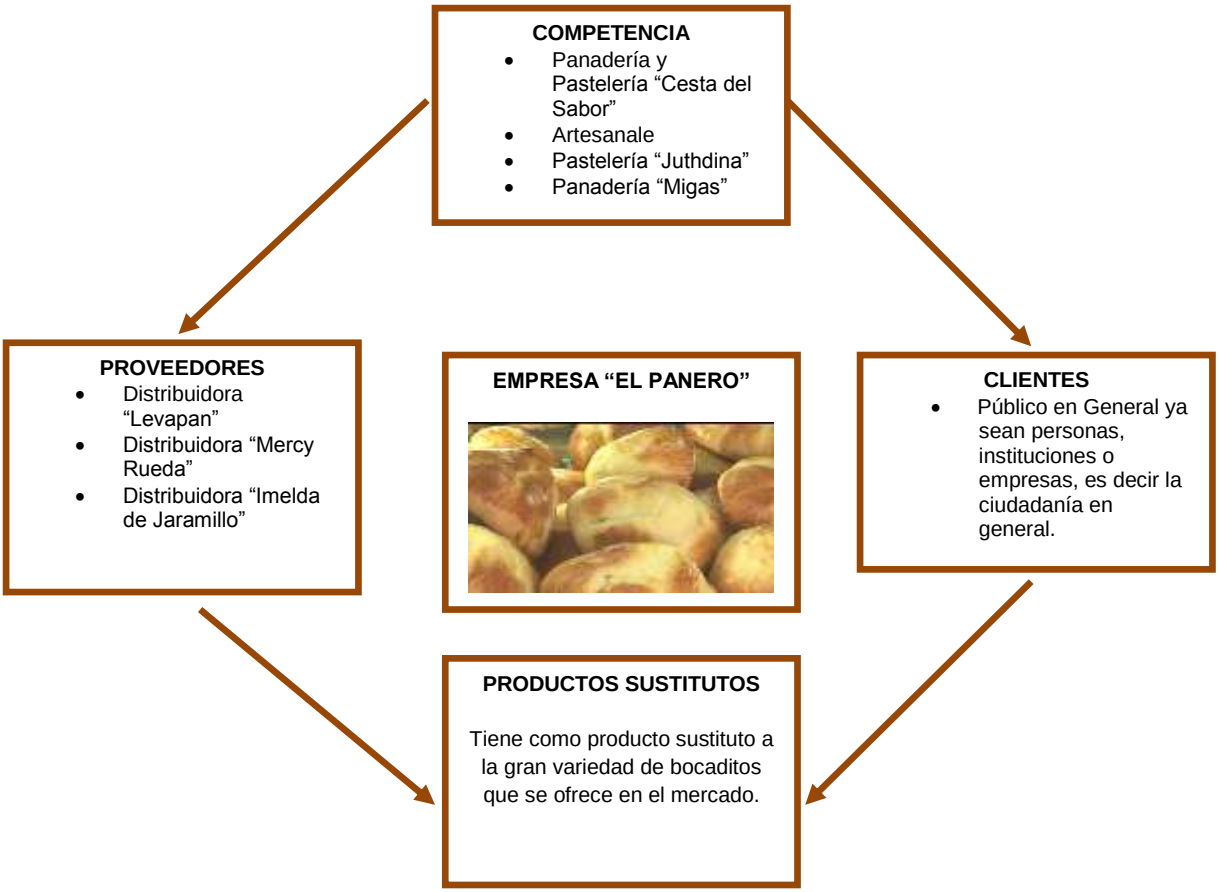
Así también existen grandes sistemas de comunicación, medios de información, que permiten optimizar varios recursos, como son: tiempo, dinero, mano de obra, entre otros; las cuales contribuyen en la entrega de un producto de calidad en el tiempo requerido, que satisfaga favorablemente las necesidades de los clientes, por lo que se considera una **oportunidad** para la empresa.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El siguiente análisis de diagnóstico se lo realizó mediante la interpretación de la matriz “Diamante de Porter”; basada en conocer, la competencia que tiene la empresa, cuáles son sus proveedores, clientes que concurren a este negocio y por último sobre los productos sustitutos de la empresa, como se detalla a continuación:

Gráfico 15

MATRIZ DIAMANTE DE PORTER DE LA EMPRESA "EL PANERO"



FUENTE: Observación Directa y Entrevista al Gerente.
ELABORACIÓN: La Autora.

EMPRESA “EL PANERO”

“EL PANERO” es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de una gran cantidad de productos de pastelería y panadería.

1. AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Gráfico 16

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En lo concerniente a la implementación de empresas dedicadas a ofrecer productos de panadería y pastelería, si existen barreras de entrada, tales como: la necesidad de lograr economías con rapidez, la necesidad de obtener utilidades y conocimiento especializado pero la falta de experiencia, la lealtad firme de clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, las políticas reguladoras gubernamentales, la falta de acceso a materias primas de bajo precio, la posesión de patentes,

las ubicaciones poco atractivas, los atraques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado hace muchos se quiebren y cierren sus negocios.

Análisis Personal:

Esta Fuerza de Porter representa una **oportunidad** para la empresa “EL PANERO”, ya que puede ejercer un efectivo control sobre su comercialización así como poner énfasis en la aplicación de un Plan de Marketing que le permita generar más control sobre el mercado.

2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El Sr. Alex Quezada, gerente-propietario de este negocio visualiza a cuatro locales como competencia en su sector de panadería y pastelería, dando a conocer que las mismas tienen reconocimiento en el mercado local; mantiene fija su clientela y está a su vez conoce muy bien el producto que consume.

Los locales de competencia de “EL PANERO” son:

Panadería y Pastelería “La Cesta del Sabor”

Gráfico 17

Le ofrece la producción y venta de pan y pastelería al por mayor y menor, excelentes precios y calidad de primera. Su local principal se encuentra ubicado en las calles Juan de Salinas entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria y también cuanta con una sucursal 1 ubicada en la Tebaida Baja. Teléfono: (07)256-0861.

- **Pastelería “Juthdina”**

Gráfico 18

Su propietario es el Sr. Julio Mora, se encuentra ubicada en las calles Ramón Pinto y Venezuela. Sucursal 1: José Antonio Eguiguren y 18 de Noviembre esq. Sucursal 2: Bolívar Y Miguel Riofrío.

- **Artesanale**

Gráfico 19

Le ofrece una exquisita combinación de tradición, calidad y buen gusto. Su propietario: Mercedes C., local principal 10 de Agosto 14-80 entre Bolívar Y Sucre, Sucursal 1: José Antonio Eguiguren y 18 de Noviembre. Sucursal 2: Centro Comercial “La Pradera”. Sucursal 3: Supermaxi.

- **Panadería “Migas”**

Gráfico 20

Le ofrece todo lo relacionado a panadería, se encuentra ubicada en las calles Miguel Riofrío 1332 y Bernardo, en la ciudad de Loja. Teléfono: 072587340.

Análisis Personal:

Tomando en cuenta la presencia de empresas que producen y venden productos similares a los de la empresa “EL PANERO”, se considera como una **amenaza** de alto impacto, por el tiempo que tienen en el mercado, su diversidad de productos y el segmento de mercado que poseen. Sin embargo este local se destaca por mantener su calidad, ser estable en los precios y sobre todo innovar productos que sea de gran acogida por sus clientes.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El “poder de negociación” de los proveedores o panaderías en general se refiere al dominio de los mismos sobre las condiciones del mercado. El poder de los proveedores difiere según tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Además cabe indicar que mantiene sus proveedores fijos con los cuales mantiene contacto, con el fin de que le provean de pedidos para la elaboración de sus productos.

Entre los proveedores que tiene la empresa “EL PANERO” encontramos:

- **Distribuidora “Levapan”**

Gráfico 21

“Levapan” ofrece todos los productos relacionados con los insumos de panadería, pastelería, Fleshman, levadura, royal, entre otros. Su propietario Manuel Aguilar y esposa, ubicada en la calle Azuay y Bernardo Valdivieso.

- **Distribuidora “Mercy Rueda”**

Gráfico 22

“Mercy Rueda” distribuye todo lo relacionado con distintos tipos de harinas, manteca, mantequilla, azúcar, etc. Su Propietaria Sra. Mercy Rueda, se encuentra ubicada en las calles Sucre y Célica.

- **Distribuidora “Imelda de Jaramillo”**

Gráfico 23

Distribuidora “Imelda de Jaramillo” le ofrece productos como: harina, azúcar, levadura, etc. Cuando se realiza compras por mayor se realiza grandes descuentos. Su propietaria la Sr. Imelda Celi de Jaramillo, se encuentra ubicada en las calles Célica y Sucre esquina.

Análisis Personal:

Se puede establecer que “EL PANERO” cuenta con la presencia de varios proveedores de las materias primas que necesita, lo que le permite tener facilidad de elegir e imponer condiciones de precios, calidad y entrega de pedido; lo que representa una **oportunidad** para la empresa.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Gráfico 24

“EL PANERO” tiene como clientes a todo público en general, ya que ofrece una gran variedad de productos en panadería y pastelería que pueden ser consumidos por niños, jóvenes, adultos, instituciones o empresas, es decir, presta sus servicios a toda la comunidad lojana; brindando a sus clientes variedad en sabores, porción, decoración y sobre todo precios justos. En sí, se evidencia que los productos de panadería y pastelería tienen una gran aceptación en el mercado.

Análisis Personal

Por lo tanto se considera a la aceptación del producto por parte de los clientes, como una **oportunidad** de alto impacto.

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Gráfico 25

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa fijando un techo de precios, estos se caracterizan por realizar la misma función que los

productos originales. Los productos sustitutos que merecen una atención especial son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño respecto a los productos originales.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.

Análisis Personal:

Dentro de los productos sustitutos de panadería y pastelería se encuentran los bocaditos que se ofrece en el mercado, pues existe una gran variedad disponible para el consumo. Sin embargo en la mayoría de los clientes prefieren los productos tradicionales como son el pan, pasteles, etc., por lo que se considera una **amenaza** de medio impacto para la empresa.

MATRIZ FACTORES EXTERNOS – EFE

CUADRO 6

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PAG.	PONDERACIÓN	CALIFICA - CIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES					
1. Aumento de empleo en familias lojanas	Factor Social	83	0,07	3	0,21
2. "Ley de Defensa Del Artesano" que se encarga de regular las actividades artesanales.	Factor Político	81	0,06	3	0,18
3. La Industria Manufacturera contribuye en un 13% al PIB.	Factor económico	78	0,08	4	0,32
4. Microcréditos para promover el desarrollo empresarial.	Factor económico	80	0,07	4	0,28
5. Tecnología que facilita la elaboración de los productos.	Factor Tecnológico	83	0,09	3	0,27
6. La empresa cuenta con diferentes proveedores.	Matriz Diamante de Porter	90	0,08	4	0,32
7. Barreras de entrada altas para la creación de nuevas empresas.	Matriz Diamante de Porter	86	0,07	4	0,28
8. Aceptación del producto por parte de los clientes.	Matriz Diamante de Porter	93	0,08	4	0,32
AMENAZAS					
1. Incremento de la inflación.	Factor económico	79	0,05	2	0,10
2. Aumento de los precios de las materias primas.	Factor económico	79	0,04	2	0,08
3. Incremento de personas que migran a otros países.	Factor social	82	0,06	2	0,12
4. Porcentaje más elevado de pobreza en las zonas rurales.	Factor social	82	0,05	1	0,05
5. Existen cuatro locales como competencia en su sector.	Matriz Diamante de Porter	87	0,04	2	0,08
6. Competencia con reconocimiento en el mercado.	Matriz Diamante de Porter	87	0,06	2	0,12
7. Productos sustitutos que se ofrecen en el mercado.	Matriz Diamante de Porter	94	0,04	1	0,04
8. Presencia de empresas altamente competitivas.	Matriz Diamante de Porter	87	0,06	2	0,12
TOTAL			**1,00**		**2,89**

FUENTE: Análisis Externo
ELABORACIÓN: La Autora

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

PASO 1: Identificamos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.

OPORTUNIDADES:

1. Aumento de empleo en familias lojanas
2. “Ley de Defensa Del Artesano” que se encarga de regular las actividades artesanales.
3. La Industria Manufacturera contribuye en un 13% al PIB.
4. Microcréditos para promover el desarrollo empresarial.
5. Tecnología que facilita la elaboración de los productos.
6. La empresa cuenta con diferentes proveedores.
7. Barreras de entrada altas para la creación de nuevas empresas.
8. Aceptación del producto por parte de los clientes.

AMENAZAS:

1. Incremento de la inflación.
2. Aumento de los precios de las materias primas.
3. Incremento de personas que migran a otros países.
4. Porcentaje más elevado de pobreza en las zonas rurales.
5. Existen cuatro locales como competencia en su sector.
6. Competencia con reconocimiento en el mercado.
7. Productos sustitutos que se ofrecen en el mercado.
8. Presencia de empresas altamente competitivas.

PASO 2: Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.

PASO 3: Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

PASO 4: Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

PASO 5: La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - EFE

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos entre las oportunidades y amenazas que influyen en la empresa “EL PANERO”, se obtuvo un valor de **2,89 puntos**, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento; pues le resultan positivos y favorables para la empresa “EL PANERO”, permitiéndole obtener ventajas competitivas.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS DEL MERCADO

DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL PANERO" CON RESPECTO DEL SERVICIO

Pregunta N° 1
¿Entre los rangos señale cuál es su ingreso?

CUADRO 7
INGRESOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
$1 a $200	45	12%
$201 a $300	32	9%
$301 a $400	68	18%
$401 a $500	144	39%
más de $501	83	22%
TOTAL	**372**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 26

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de clientes encuestados el 39% perciben un ingreso mensual de $401 a $500, el 22% de más de $501,00, el 18% de $301,00 a $400,00, el 12% de $1,00 a $200,00 y el 9% de $201,00 a $300,00. El promedio de ingresos bordea entre los $401 a $500 por mes.

Pregunta N° 2

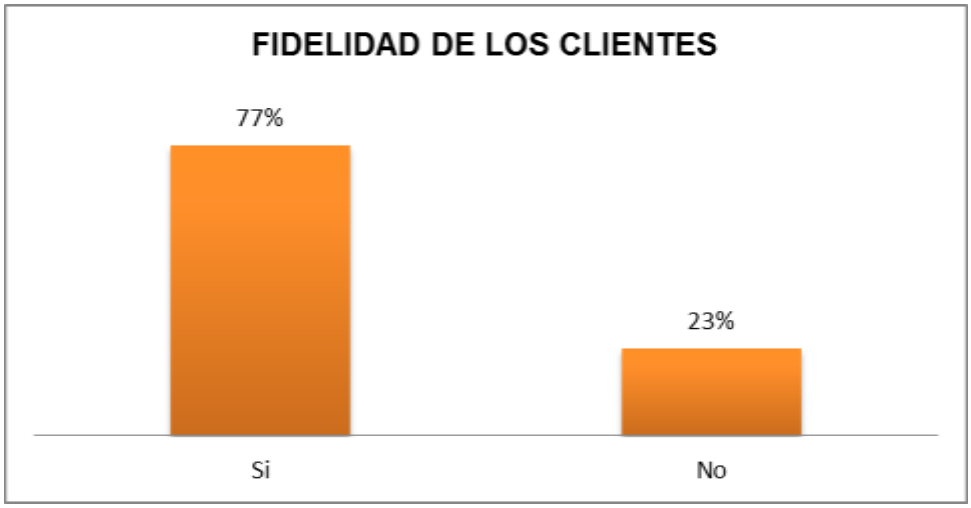
¿Se considera Ud. cliente fiel de "EL PANERO"?

CUADRO 8
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	286	77%
No	86	23%
TOTAL	**372**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de las encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" se verifica que el 77% se consideran clientes fieles a la empresa y en un menor porcentaje con el 23% no. La fidelidad de los clientes se ve presente en la empresa ya q si consumen sus productos.

Pregunta N° 3

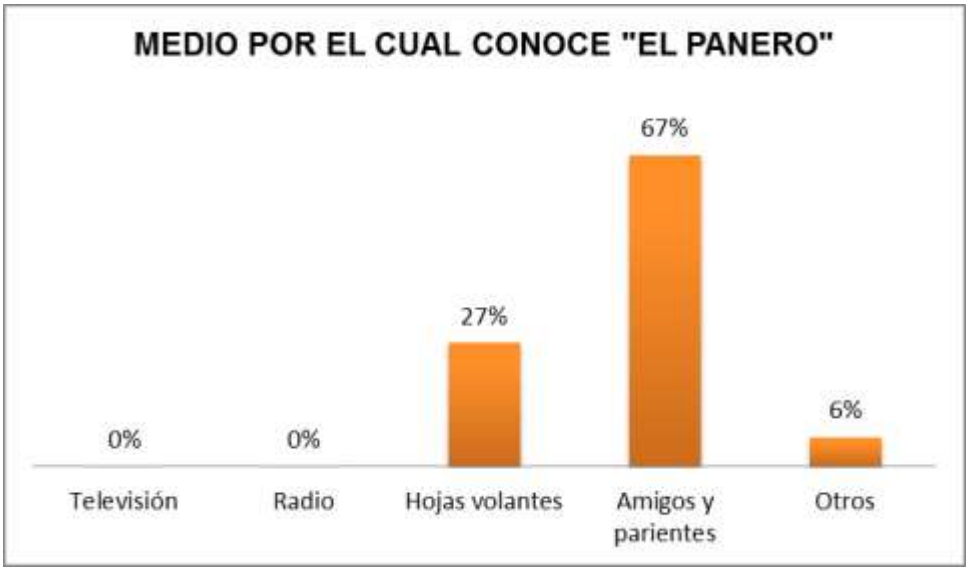
¿Indique el medio por el cual conoció "EL PANERO"?

CUADRO 9
MEDIO POR EL CUAL CONOCE "EL PANERO"

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	0	0%
Radio	0	0%
Hojas volantes	99	27%
Amigos y parientes	250	67%
Otros	23	6%
TOTAL	**372**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados se conoce que el 67% conocen "EL PANERO" a través de amigos y parientes, el 27% por publicidad de hojas volantes y el 6% por otros medios. Por lo que se concluye que en su mayoría tienen conocimiento de la empresa por sus familiares y amigos, atraídos por sus costumbres y tradiciones.

Pregunta N° 4

¿Cómo considera a la empresa "EL PANERO"?

CUADRO 10
RECONOCIMIENTO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy conocida	187	65%
Poco Conocida	99	35%
Desconocida	0	0%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 29

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según las encuestas aplicadas a los clientes el 65% de los encuestados consideran que la empresa si es muy conocida y el 35% poco conocida. Se concluye que la mayoría expresan que la empresa "EL PANERO" si es conocida, sin embargo es necesario que se aplique un adecuado plan de marketing para lograr posicionarse en el mercado.

Pregunta N° 5

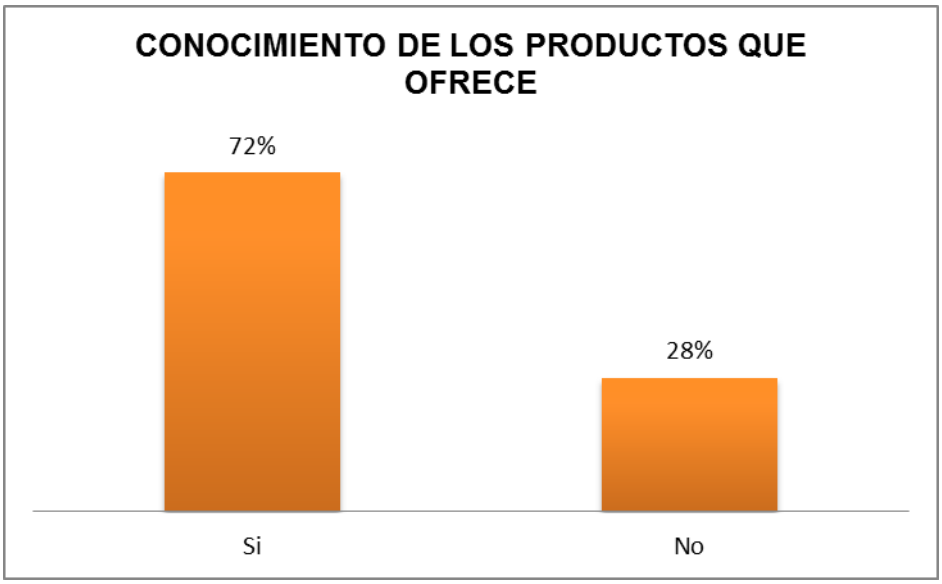
¿Tiene conocimiento de todos los productos que ofrece "EL PANERO"?

CUADRO 11
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	206	72%
No	80	28%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 30



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta el 72% manifiesta que si tienen conocimiento de todos los productos que ofrece "EL PANERO", mientras que el 28% no conocen. De los resultados obtenidos se concluye que la hace falta promocionar todos los productos que se ofrece en la empresa.

Pregunta N° 6

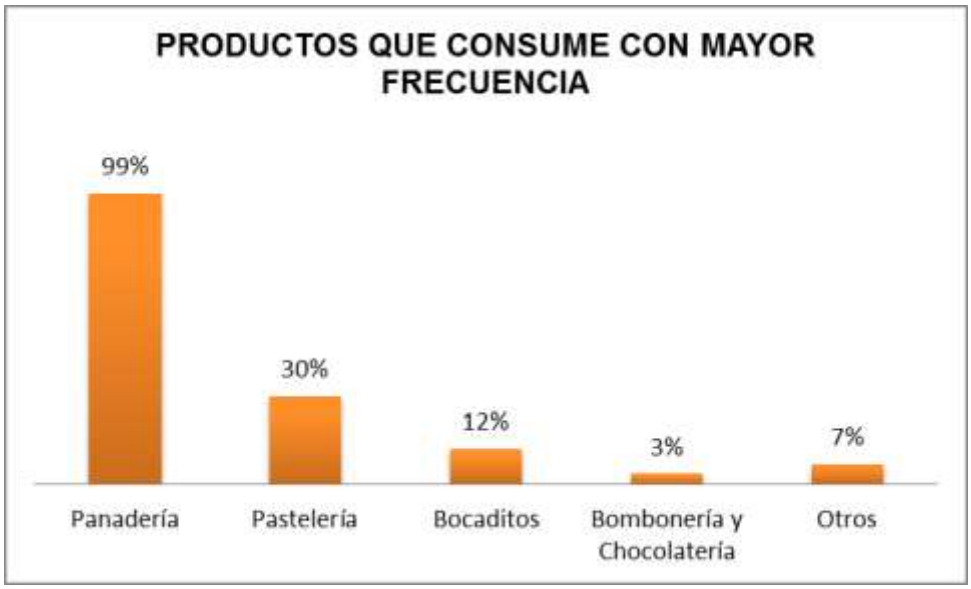
¿Cuáles son los productos que consume de "EL PANERO" con mayor frecuencia?

CUADRO 12
PRODUCTOS QUE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Panadería	370	99%
Pastelería	112	30%
Bocaditos	45	12%
Bombonería y Chocolatería	13	3%
Otros	25	7%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 31



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta los clientes manifiestan el 99% que consumen con mayor frecuencia productos de panadería, el 30% pastelería, el 12% bocaditos, el 7% otros productos como: café, queso, yogurt, leche, etc.; y por último el 3% bombonería y chocolatería. Es así que mayormente se consumen los productos de panadería.

Pregunta N° 7

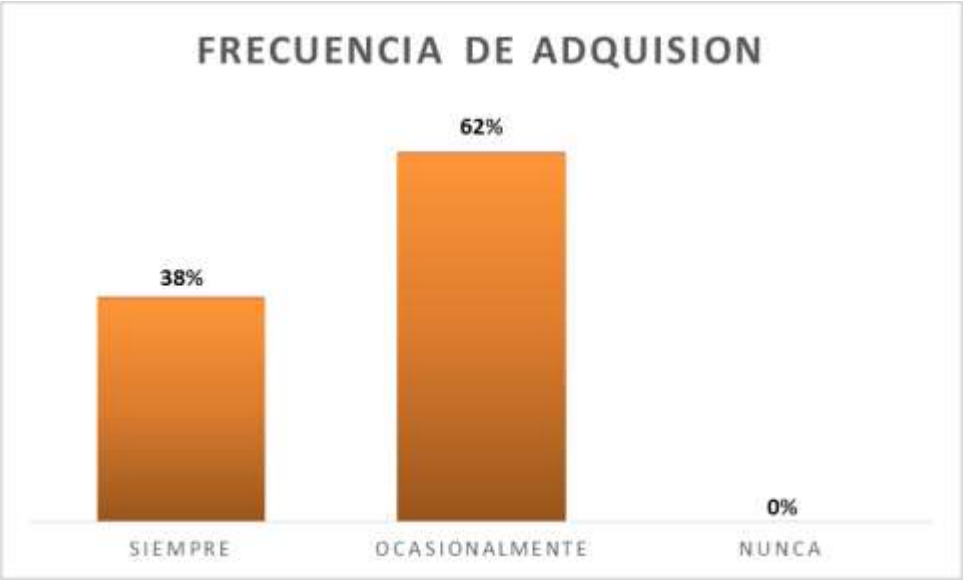
¿Con que frecuencia adquiere los productos de "EL PANERO"?

CUADRO 13
FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	108	38%
Ocasionalmente	178	62%
Nunca	0	0%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 32



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados el 62% expresan que la frecuencia con que adquieren los productos de "EL PANERO" es ocasionalmente y el 38% siempre. La frecuencia con la que se consume este producto en la mayoría de hogares es ocasionalmente.

Pregunta N° 8

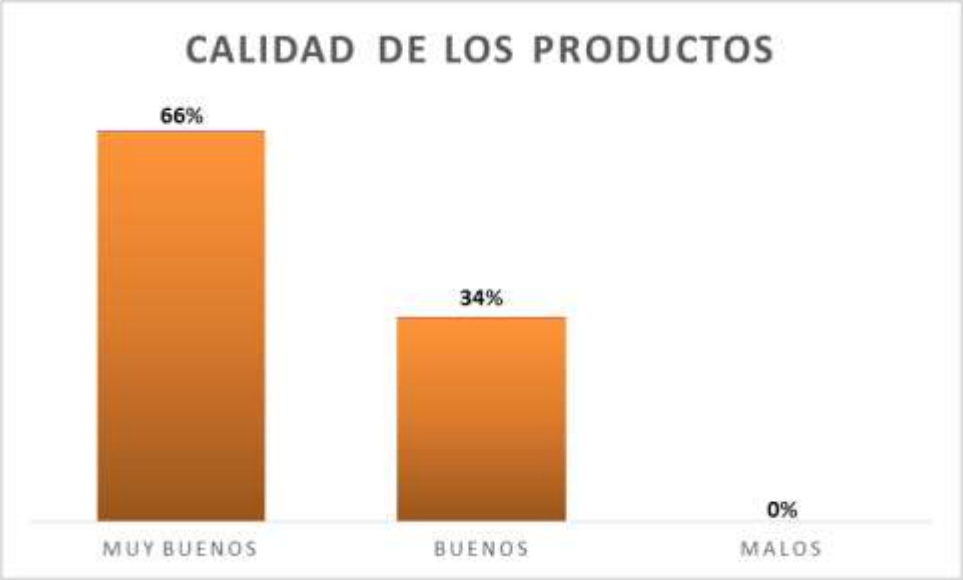
¿Cómo calificaría los productos que ofrece "EL PANERO"?

CUADRO 14
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buenos	188	66%
Buenos	98	34%
Malos	0	0%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 33



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según las encuestas aplicadas a los clientes el 66% califican como muy buenos los productos que ofrece "EL PANERO" y el 34% que son buenos. Los productos que se expenden son considerados como muy buenos y por ello la fidelidad de los clientes.

Pregunta N° 9

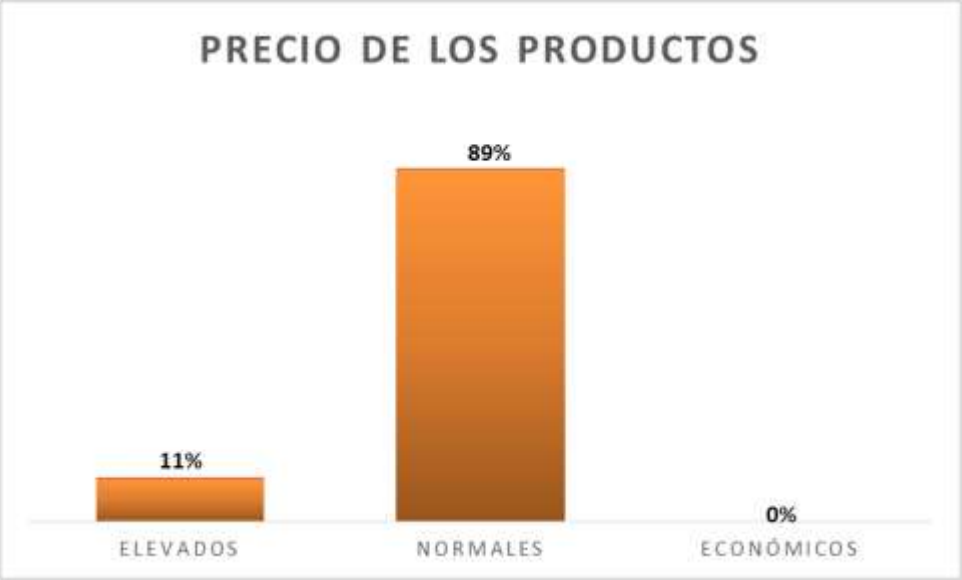
¿Entre los rangos, señale como considera el precio que está pagando por los productos?

CUADRO 15
PRECIO DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevados	31	11%
Normales	255	89%
Económicos	0	0%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 34



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta el 89% manifiestan que los precios que pagan por los productos son normales y en un mínimo porcentaje con 11% indicaron que son elevados los precios. Los precios de los productos están a un costo normal y al alcance del bolsillo de la ciudadanía lojana.

Pregunta N° 10

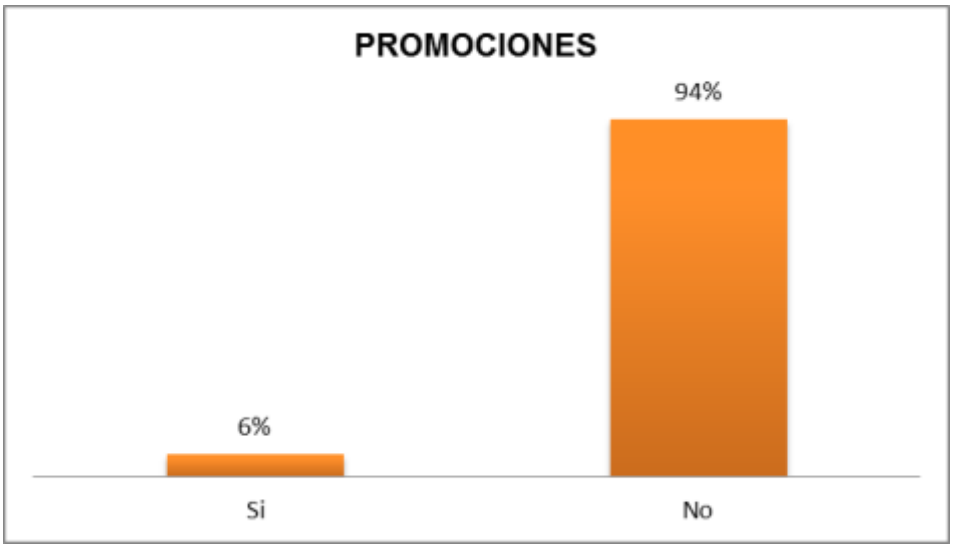
¿Ha recibido promociones de la empresa "EL PANERO"?

CUADRO 16
PROMOCIONES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	6%
No	269	94%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 35



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Con respecto a las promociones que ha recibido de "EL PANERO" el 94% de los clientes expresan que no han recibido ningún tipo de promociones, mientras que el 6% expresan que si han recibido promociones como descuentos en sus comparas mayores. Nos da a conocer que hace falta promocionar tanto los productos como la empresa.

Pregunta N° 11

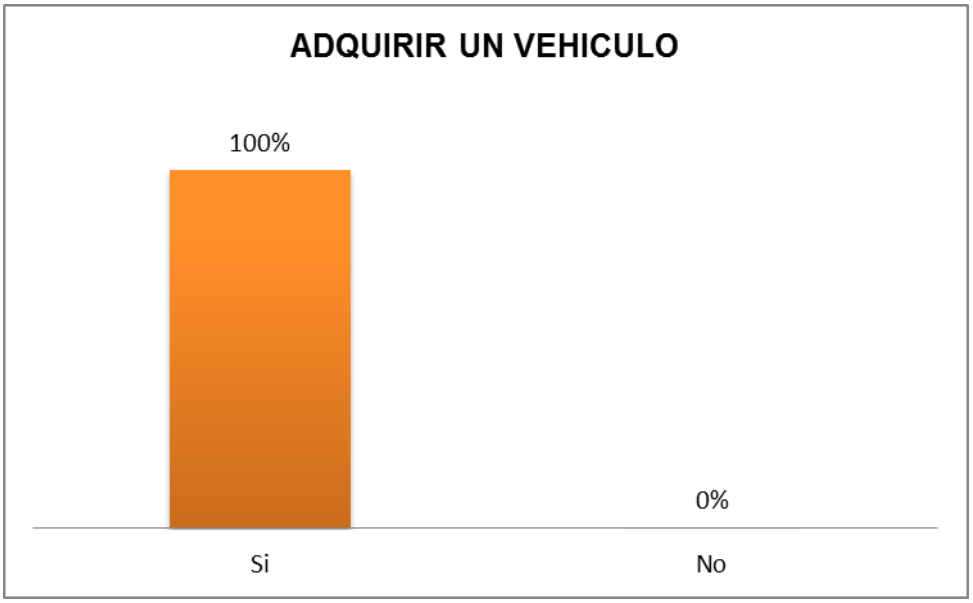
¿Considera importante que la empresa adquiera un vehículo para la distribución de los productos a domicilio?

CUADRO 17
ADQUIRIR UN VEHICULO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	286	100%
No	0	0%
TOTAL	**286**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 36



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de clientes encuestados el 100% consideran que se debe adquirir un vehículo, ya que de esta manera se distribuirá más rápidamente los productos a domicilio y por ende brindar un mejor servicio a los clientes.

Pregunta N° 12

¿Qué sugerencias le daría a la empresa "EL PANERO" para que alcance el éxito?

CUADRO 18
SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la presentación de los productos	370	99%
Realizar más promociones	372	100%
Realizar publicidad adecuada	350	94%
Mejorar la atención al cliente	372	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 37

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los clientes encuestados expresan que sugerirían a la empresa "EL PANERO" que se realice promociones y mejore la atención al cliente, el 99% indican que se mejore la presentación de algunos productos y por último el 94% que se realice publicidad adecuada.

DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA "EL PANERO"

Pregunta N° 1

¿Cargo que desempeña en la empresa?

CUADRO 19
CARGO EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	1	5%
Asesor Jurídico	1	5%
Contadora	1	5%
Cajero	2	9%
Atención al Cliente	2	9%
Repartidor	1	5%
Vendedor	2	9%
Panificador	3	13%
Pastelero	3	13%
Horneador	3	13%
Mantenimiento y Limpieza	2	9%
Chofer	1	5%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 38

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados con los que cuanta "EL PANERO" el 13% cumple la función de tres panificadores, tres pasteleros, y tres horneadores; el 9% de dos cajeros, dos atención al cliente, dos vendedores y dos de mantenimiento y limpieza; y por último con el 5% dos repartidor, un chofer, un administrador, un asesor jurídico y una contadora.

Pregunta N° 2

¿Mencione cuáles son las funciones que realiza en su cargo?

Entre los cargos mencionados anteriormente las funciones que realizan son las siguientes:

Administrador:

- Se encarga de administrar los activos de una empresa,
- Lograr la rentabilidad de la empresa.
- También se encarga del área de recursos humanos.
- Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Asesor Jurídico:

- Asesorar a la empresa en asuntos de carácter jurídico legal.
- Emitir opinión legal sobre asuntos relacionados a la empresa.
- Efectuar la defensa judicial preliminar por delegación del gerente.
- Asumir la defensa legal de la empresa.
- Sistematizar y difundir la legislación en coordinación con la gerencia.

Contadora:

- Elaborar la información financiera.
- Presentar la información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.

- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

Cajero:

- Recibir los pagos de los clientes
- Mantener un registro de estos pagos
- Preparar el reporte de caja diariamente.
- Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.

Atención al cliente:

- Saludar a los clientes siempre con una sonrisa amistosa.
- Contestar el teléfono.
- Hacer conocer a los clientes las especialidades de la empresa y sus respectivas promociones.
- Coordinar con el personal de la empresa para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible.
- Responsabilidades adicionales asignadas o solicitadas por el gerente.

Repartidor:

- Entregar los productos de panadería y pastelería solicitados a domicilio por los clientes.
- Se la realizará viajando a pie o en bicicleta, motocicleta, automóvil o transporte público.
- Mantener un registro de los productos recibidos y entregados.

- Puede obtener propina o pago por entrega de los productos.

Vendedor:

- Su principal función es mantener una sana relación con los clientes y ayudarles con sus problemas.
- Tomar los pedidos de los clientes a tiempo.
- Resolver situaciones desagradables como atrasos en los pedidos.
- El vendedor es la cara de la empresa y trabaja más para el cliente que para la misma empresa.

Panificador:

- Elaborar todos los productos relacionados a panadería.
- Utilizar la maquinaria, útiles y herramientas necesarias para realizar el amasado, formado de piezas, fermentación, cocción y enfriado y su posterior venta.
- Preparar las piezas de pan y otros productos en mostrador.
- Aplicar las técnicas adecuadas respetando las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Pastelero:

- Elaborar todos los productos relacionados a pastelería.
- Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en pastelería y del área de trabajo.
- Confeccionar el pedido de materia prima y/o requisitoria.

- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad.

Horneador:

- Limpiar los hornos y el área de trabajo de manera segura.
- Es el encargado de hornear los productos de panadería y pastelería
- Saber exactamente los tiempos estimados de horneo de los productos.
- También es importante tener en cuenta el reposo fuera del horno, ya que el calor residual contará para que se haga un poco más.
- Tiene que seguir las indicaciones del panificador y pastelero.

Mantenimiento y Limpieza:

- Tiene a su cargo el mantenimiento y aseo de la empresa en general.
- Realizar la limpieza de los pasillos, barandas, bajantes de basura, cuartos de basura, oficinas, etc.
- Mantener en buen estado de aseo y limpieza, la maquinaria de la empresa.
- Colaborar con el personal de la empresa en lo que sea necesario.

Chofer:

- Transportar los productos al destino para ser entregados
- Dar mantenimiento a su carro
- Ayudar al repartidor a entregar los productos

Pregunta N° 3

¿Indique qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

CUADRO 20
TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	1	5%
1 a 2 años	1	5%
3 a 4 años	1	5%
5 a 6 años	2	9%
Más de 6 años	19	86%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 39

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto a esta interrogante el 86% de indican que llevan trabajando en la empresa más de 6 años, el 9% de 5 a 6 años y el 5% de 3 a 4 años, de 1 a 2 años y menos de un año respectivamente. Finalmente se concluye que en su gran mayoría llevan más de 6 años en la empresa, lo que significa que se mantiene una estabilidad laboral.

Pregunta N° 4

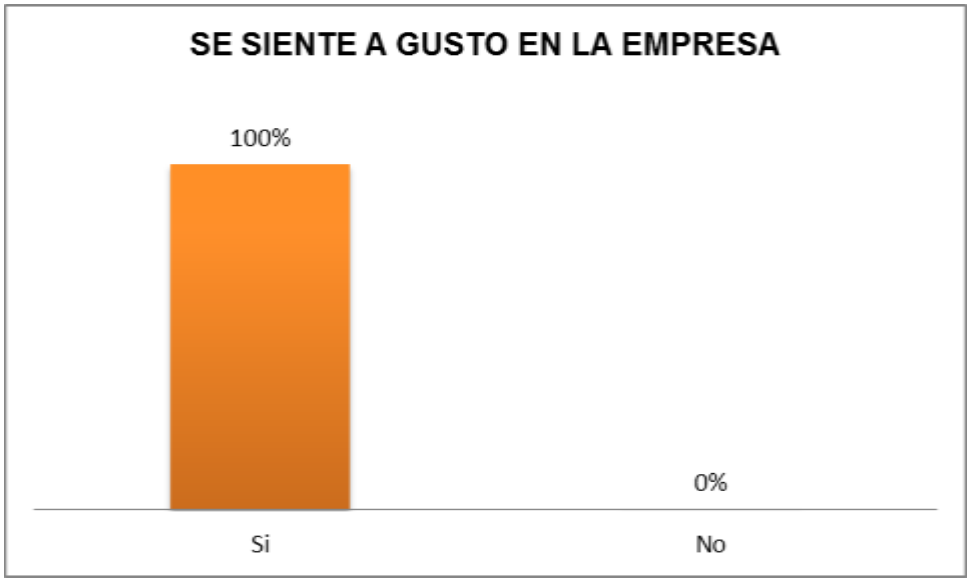
¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?

CUADRO 21
SE SIENTE A GUSTO EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 40



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 100% manifiestan que si sienten a gusto trabajando en la empresa "EL PANERO" ya que existe una buena comunicación entre los empleados y por ende todos buscan trabajar en equipo para el logro de los objetivos planteados y el desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 5

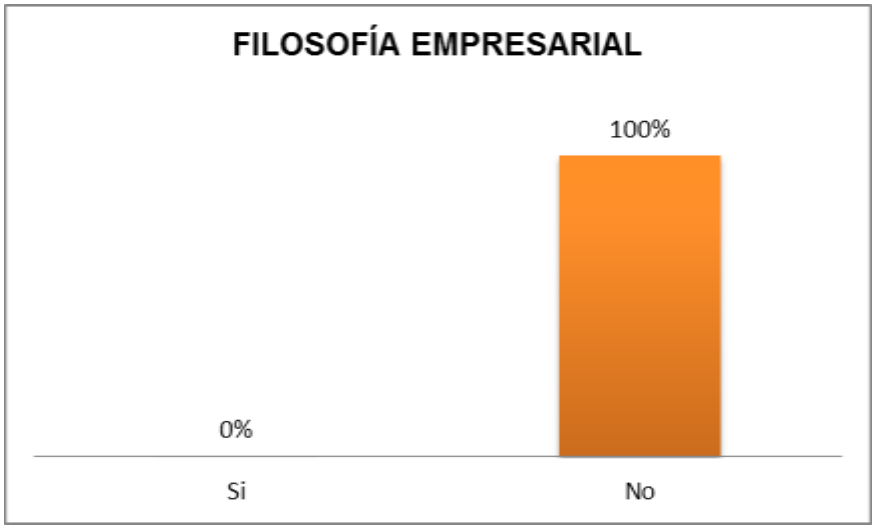
¿La empresa tiene definidas su: misión, visión, principios, valores y organigramas?

CUADRO 22
FILOSOFÍA EMPRESARIAL

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 41



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados que laboran en la empresa "EL PANERO" indicaron en su totalidad es decir el 100% que no tienen definidas su: misión, visión, principios, valores y organigramas.

Pregunta N° 6

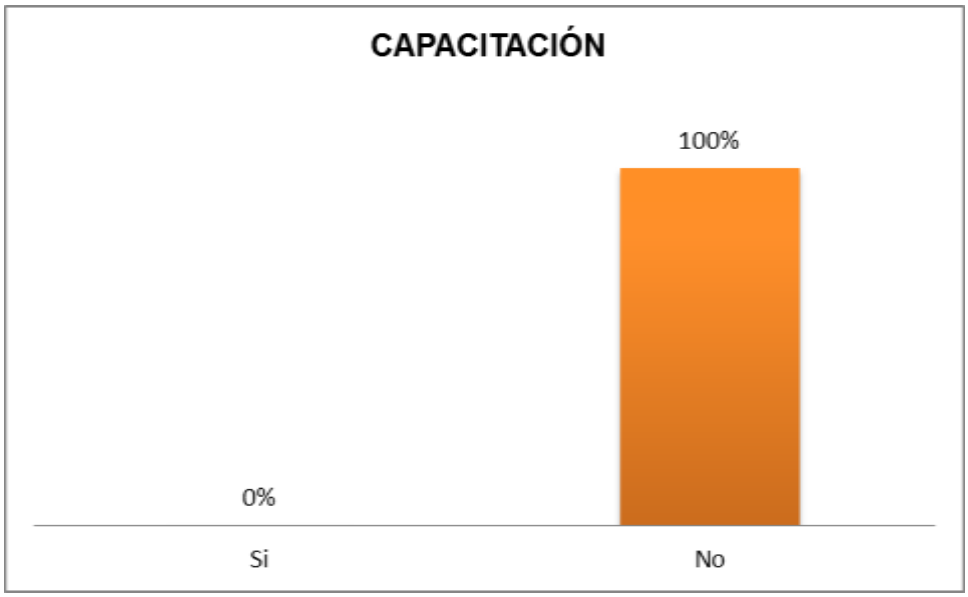
¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la empresa?

CUADRO 23
CAPACITACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 42



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados que laboran en la empresa "EL PANERO" indicaron en su totalidad es decir el 100% que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa.

Pregunta N° 7

¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

CUADRO 24
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 43

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 100% indicaron que la empresa si les brinda motivación e incentivos, lo que hace que ellos se sientan a gusto en la empresa y cooperen para el logro de los objetivos planteados.

Pregunta N° 8

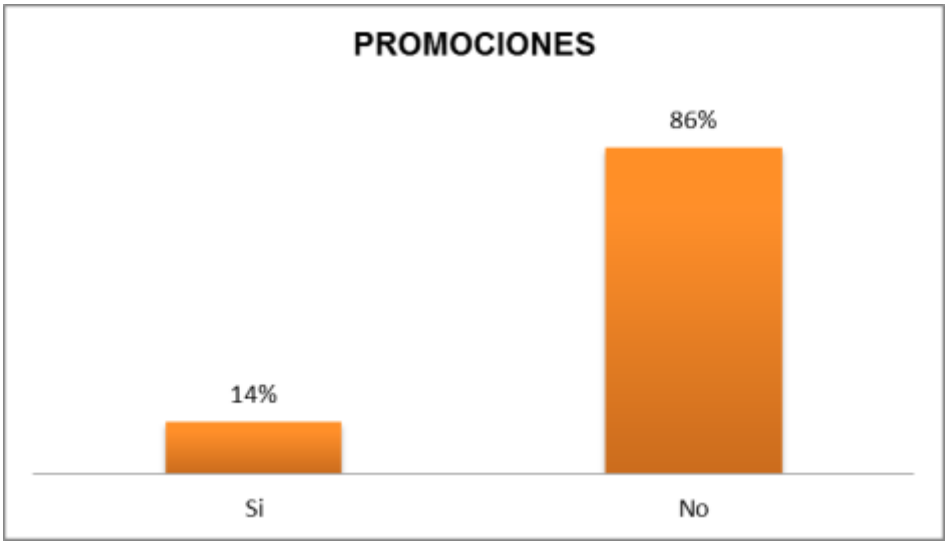
¿La empresa "EL PANERO" realiza promociones para incentivar la venta de los productos?

CUADRO 25
PROMOCIONES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	14%
No	19	86%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 44



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta interrogante el 86% manifiesta que no realiza "EL PANERO" promociones para incentivar la venta de los productos y el 14% sí. Por lo que se concluye que la empresa requiere que se elabore un plan de promociones y así incrementar las ventas.

Pregunta N° 9

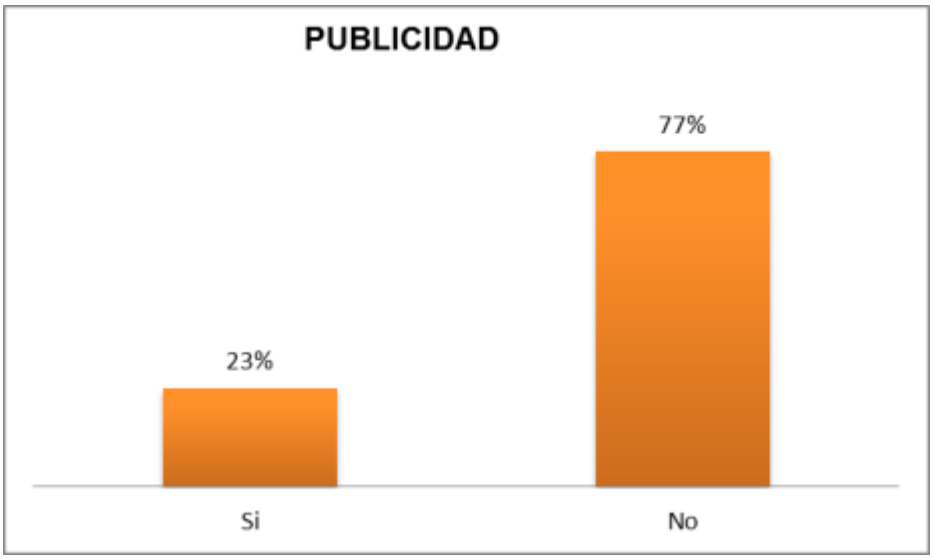
¿La empresa realiza publicidad para dar a conocer los productos que ofrece?

CUADRO 26
PUBLICIDAD

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	23%
No	17	77%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 45



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 77% indicaron que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer los productos que ofrece, mientras que en un mínimo porcentaje el 23% expresan que si realizan a través de hojas volantes.

Pregunta N° 10

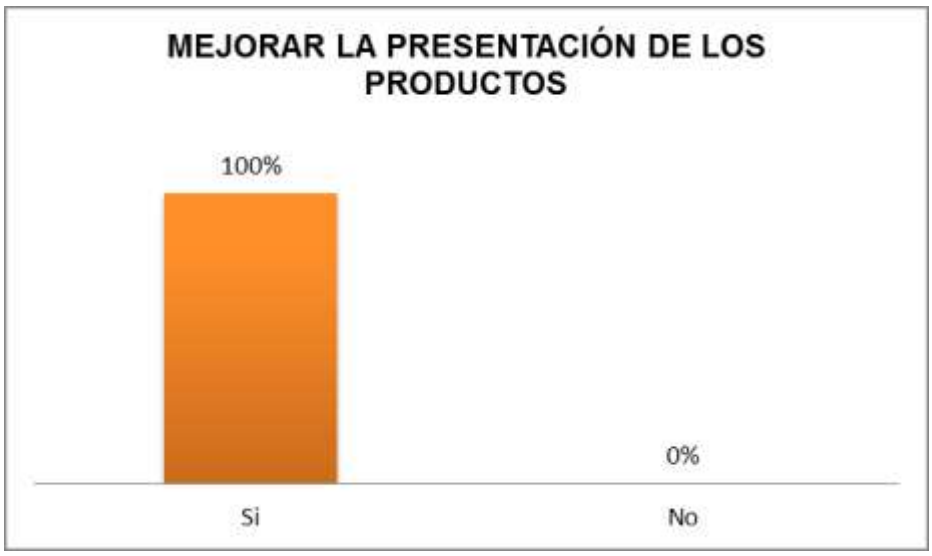
¿Cree que es necesario que se mejore la presentación de algunos productos, para incrementar los clientes en la empresa?

CUADRO 27
MEJORAR LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
TOTAL	**22**	**100%**

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 46



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que se refiere a esta interrogante en su totalidad, es decir, el 100% indican que si es necesario que se mejore la presentación de algunos productos, para incrementar los clientes en la empresa.

Pregunta N° 11

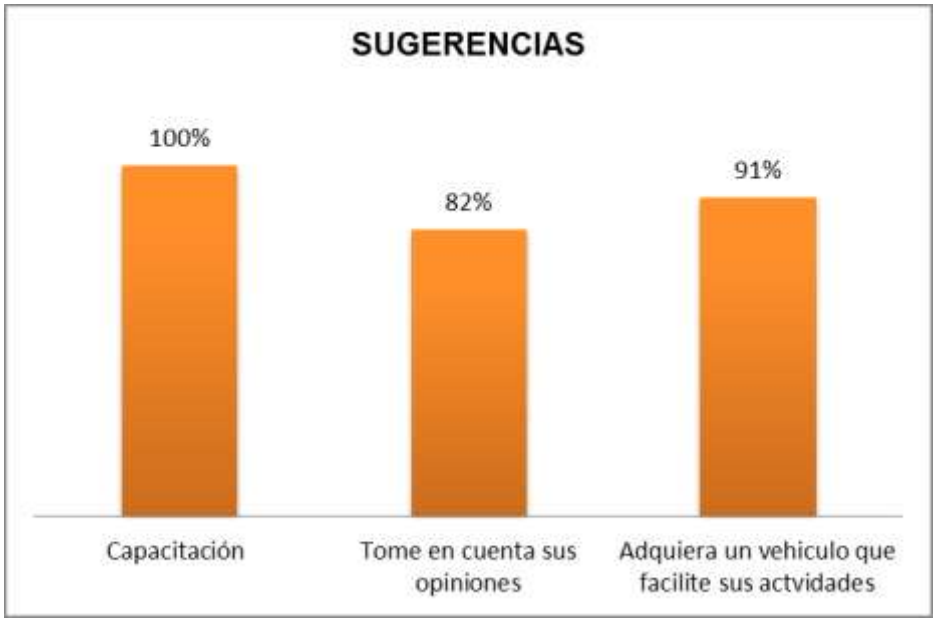
¿Qué le gustaría que la empresa le brinde para cumplir de la mejor manera sus actividades?

CUADRO 28
SUGERENCIAS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	22	100%
Tome en cuenta sus opiniones	18	82%
Adquiera un vehículo que facilite sus actividades	20	91%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de "EL PANERO" de la ciudad de Loja.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO 47



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta interrogante los 16 empleados, es decir, el 100% manifestaron que les gustaría que se les capacite, el 91% que la empresa adquiera un vehículo que les facilite la entrega de los productos a domicilio y el 82% que al momento de presentarse un conflicto en la empresa se tome en cuenta sus opiniones.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA APLICADA AL SR. ALEX QUEZADA GERENTE-PROPIETARIO DE LA EMPRESA “EL PANERO”

1. **¿En qué año comenzó a funcionar la empresa “EL PANERO”?**

El Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada expresó que inició sus actividades comerciales el 4 de septiembre del 2003, instalando una pequeña planta en su domicilio ubicado en la calle Latacunga entre Ambato y Avenida Gran Colombia, desde aquí se distribuía la producción a diferentes panaderías y clientes que los solicitaban. Luego de dos años de realizar este tipo de comercialización y en vista de la creciente demanda de particulares, se decidió en inaugurar un local propio.

2. **¿La empresa posee visión y misión?**

El gerente manifestó que la empresa no tiene definidas su misión y visión, así como sus principios, valores y organigramas.

3. **¿Actualmente cuenta con un plan estratégico de marketing?**

El Sr. Alex Quezada dijo que no cuenta con una planificación estratégica de marketing, ya que hay un área destinada a marketing.

4. **¿Cuál es la acogida que tienen clientes en torno a la empresa?**

En cuanto a la cogida que tienen los clientes en torno a la empresa es muy buena, ya que tienen un especial interés por consumir los productos de panadería y pastelería.

5. **¿Cuáles son los productos que actualmente ofrece la empresa?**

Al respecto el gerente manifiesta que los productos que ofrece la empresa, siendo los principales: pasteles, en varios sabores y tamaños, brazo gitano entero y porciones, postres, pan de sal, pan de dulce, enrollados, empanadas de queso y manjar, todo tipo de dulces, pastas, bizcochuelos, quesadillas, chocolatería y bombonería.

6. **¿Cree que los precios que se mantienen en la empresa son económicos?**

El gerente expresa que los precios son económicos y están al alcance de la ciudadanía.

7. **¿Cuáles suelen ser las ofertas o promociones para incrementar la venta de sus productos?**

Para incrementar las ventas en temporadas bajas manifiesta que se hacen descuentos especiales en las compras a los clientes frecuentes, pero si considera necesario que se debería elaborar un plan de promociones para incentivar a los clientes.

8. **¿Cuáles son los medios por los que da a conocer su empresa?**

Los medios por los que se da a conocer la empresa son por medio de hojas volantes diseñados por su gerente-propietario.

9. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

Con respecto a esta interrogante sobre los empleados y los cargos que ocupan pudo indicar el gerente que cuenta con 22 empleados.

10. ¿Existe una buena comunicación en la empresa?

El Sr. Alex Quezada, manifiesta que si existe una adecuada comunicación entre los empleados, por lo tanto se sienten completamente comprometidos con el negocio y por ende un clima laboral apropiado, lo que facilita la ejecución del trabajo.

11. ¿Se les brinda capacitación a los empleados?

En cuanto se refiere a la capacitación el gerente manifiesta que no se realiza ningún tipo de capacitación a los empleados de la empresa.

12. ¿La empresa le motiva e incentiva a los empleados?

Los empleados cuentan con buenas motivaciones e incentivos, gracias a que la situación económica de la empresa es buena por ello saben trabajar en equipo y hay mucha colaboración por parte de los empleados, también manifiesta que ellos cuentan con una calidad humana excelente, son abiertos al cambio y dispuestos a una innovación constante

13. ¿La empresa cuenta con un vehículo que le facilite la distribución de los productos a domicilio?

El gerente expresa que la empresa si cuenta con un vehículo, que les facilita la entrega de los productos a domicilio.

14. ¿Cree Ud. que se debe mejorar la presentación de algunos productos?

Según el Sr. Alex Quezada gerente-propietario de “EL PANERO” si considera necesario que se debe mejorar la presentación de algunos productos con su respectiva etiqueta.

15. ¿Cuáles son los clientes de “EL PANERO”?

“EL PANERO” tiene como clientes a todo público en general, ya que ofrece una gran variedad de productos en panadería y pastelería que pueden ser consumidos por niños, jóvenes, adultos, instituciones o empresas, es decir, presta sus servicios a toda la comunidad lojana

16. ¿Cuáles son los proveedores de la empresa?

“EL PANERO” cuenta con la presencia de varios proveedores de las materias primas que necesita, tales como: Distribuidora Levapan, Distribuidora Mercy Rueda y Distribuidora Imelda de Jaramillo.

17. ¿Cuáles empresas considera como competencia directa?

El Sr. Alex Quezada, visualiza a cuatro locales como competencia en su sector de panadería y pastelería. Los locales de competencia de “EL PANERO” son: Panadería y Pastelería “Cesta del Sabor”, Artesanale, Pastelería “Juthdina” y Panadería “Migas”.

18. ¿Cuáles considera como productos sustitutos para su empresa?

Dentro de los productos sustitutos de panadería y pastelería se encuentran los bocaditos que se ofrece en el mercado, pues existe una gran variedad disponible para el consumo.

19. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su empresa?

Entre las fortalezas, menciono las siguientes:

1. Trabajo en equipo.
2. Existe una adecuada comunicación entre los empleados.
3. La especialidad en panadería y pastelería.
4. Precios cómodos.
5. Ubicación adecuada.
6. Estabilidad laboral.
7. Buenas motivaciones e incentivos a los empleados.
8. La situación económica de la empresa es buena.

20. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su empresa?

Entre las debilidades, menciono las siguientes:

1. No tienen definidas: la misión y visión, sus principios, valores y organigramas.
2. Falta de planificación estratégica de marketing en la empresa “EL PANERO”.
3. La publicidad no se realizan adecuadamente.

4. La empresa no cuenta con un plan de promociones.
5. Falta de un vehículo para la distribución de los productos.
6. No hay óptimo servicio a domicilio.
7. No se capacita de los directivos y empleados.
8. Presentación inadecuada de algunos productos.

Análisis personal:

En la entrevista realizada al Sr. Alex Quezada gerente-propietario de “EL PANERO”, resulto de mucha importancia para el desarrollo de la presente tesis ya que se logró conocer muchas fortalezas en cuanto a organización, personal Idóneo para su puesto de trabajo, comercialización adecuada de sus productos; además de la falta de sistemas publicitarios, escasas promociones y falta de capacitación al personal en cuanto a temas de marketing estos aspectos se los considera como debilidades dentro de la organización; es así que mediante el presente análisis se puede desarrollar matrices que ayudaran a concretar los objetivos estratégicos del Plan de Marketing para la empresa e incrementar sus ventas y rentabilidad.

➢ MATRIZ FACTORES INTERNOS – EFI

CUADRO 29

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PÁG.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS					
1. Trabajo en equipo.	Encuesta a los empleados	126	0,09	3	0,27
2. Existe una adecuada comunicación entre los empleados.	Entrevista al gerente	126	0,07	4	0,28
3. La especialidad en panadería y pastelería.	Entrevista al gerente	124	0,09	3	0,27
4. Precios normales	Encuesta a los clientes	106	0,06	4	0,24
5. Ubicación adecuada.	Entrevista al gerente	124	0,08	4	0,32
6. Estabilidad laboral.	Encuesta a los empleados	116	0,06	3	0,18
7. Buenas motivaciones e incentivos a los empleados.	Encuesta a los empleados	119	0,07	4	0,28
8. La situación económica de la empresa es buena.	Entrevista al gerente	126	0,10	3	0,30
DEBILIDADES					
1. No tienen definidas: la misión y visión, sus principios, valores y organigramas.	Encuesta a los empleados	117	0,05	1	0,05
2. Falta de planificación estratégica de marketing en la empresa “EL PANERO”.	Entrevista al gerente	124	0,06	1	0,06
3. La publicidad no se realizan adecuadamente.	Encuesta a los empleados	121	0,04	2	0,08
4. La empresa no cuenta con un plan de promociones.	Encuesta a los clientes	107	0,05	2	0,10
5. Competencia con otras panaderías de la localidad	Entrevista al gerente	127	0,05	1	0,05
6. No hay óptimo servicio a domicilio.	Encuesta a los clientes	108	0,04	2	0,08
7. No se capacita de los directivos y empleados.	Entrevista al gerente	118	0,05	2	0,10
8. Presentación inadecuada de algunos productos.	Encuesta a los clientes	109	0,04	2	0,08
TOTAL			**1,00**		**2,74**

FUENTE: Análisis Interno.
ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

PASO 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

FORTALEZAS:

1. Trabajo en equipo.
2. Existe una adecuada comunicación entre los empleados.
3. La especialidad en panadería y pastelería.
4. Precios normales.
5. Ubicación adecuada.
6. Estabilidad laboral.
7. Buenas motivaciones e incentivos a los empleados.
8. La situación económica de la empresa es buena.

DEBILIDADES:

1. No tienen definidas: la misión y visión, sus principios, valores y organigramas.
2. Falta de planificación estratégica de marketing en la empresa “EL PANERO”.
3. La publicidad no se realizan adecuadamente.
4. La empresa no cuenta con un plan de promociones.
5. Competencia con otras panaderías de la localidad.
6. No hay óptimo servicio a domicilio.
7. No se capacita de los directivos y empleados.
8. Presentación inadecuada de algunos productos.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3: Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

Paso 4: Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la empresa “EL PANERO”, entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de **2,74 puntos** lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, por consiguiente la empresa debe desarrollar estrategias que le permita aprovechar las fortalezas, siendo necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y así lograr una posición privilegiada frente a la competencia, en beneficio de la empresa “EL PANERO” de la ciudad de Loja.

➢ ANALISIS FODA DE LA EMPRESA "EL PANERO"

A continuación se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

PASO 1: Resumen de factores externos e internos.

CUADRO 30
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Trabajo en equipo. **2.** Existe una adecuada comunicación entre los empleados. **3.** La especialidad en panadería y pastelería. **4.** Precios normales. **5.** Ubicación adecuada. **6.** Estabilidad laboral. **7.** Motivaciones e incentivos a los empleados. **8.** La situación económica de la empresa es buena.	**1.** No tienen definidas: la misión y visión, sus principios, valores y organigramas. **2.** Falta de planificación estratégica de marketing en la empresa. **3.** Publicidad deficiente. **4.** La empresa no cuenta con un plan de promociones. **5.** Competencia con otras panaderías de la localidad. **6.** No hay óptimo servicio a domicilio. **7.** No se capacita a los empleados. **8.** Presentación inadecuada de algunos productos.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Aumento de empleo en las familias lojanas. **2.** "Ley de Defensa Del Artesano". **3.** La Industria Manufacturera contribuye en un 13% al PIB. **4.** Microcréditos para promover el desarrollo empresarial. **5.** Tecnología que facilita la elaboración de los productos. **6.** La empresa cuenta con diferentes proveedores. **7.** Barreras de entrada altas para la creación de nuevas empresas. **8.** Aceptación del producto por parte de los clientes.	**1.** Incremento de la inflación. **2.** Aumento de los precios de las materias primas. **3.** Incremento de personas que migran a otros países. **4.** Porcentaje más elevado de pobreza en las zonas rurales. **5.** Existen cuatro locales como competencia en su sector. **6.** Competencia con reconocimiento en el mercado. **7.** Productos sustitutos que se ofrecen en el mercado. **8.** Empresas altamente competitivas.

FUENTE: Matriz EFE y EFI
ELABORACION: La Autora.

PASO 2: COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

- Como Estrategia **(FO), OFRECER**
- Como Estrategia **(FA), MEJORAR**
- Como Estrategia **(DO) SOLUCIÓN**
- Como Estrategia **(DA) MEJORAR**

CUADRO 31
MATRIZ DE ALTO IMPACTO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**1.**Trabajo en equipo. **2.**Existe una adecuada comunicación entre los empleados. **3.**La especialidad en panadería y pastelería. **4.**Precios normales **5.**Ubicación adecuada. **6.**Estabilidad laboral. **7.**Motivaciones e incentivos a los empleados. **8.**La situación económica de la empresa es buena.	**1.** No tienen definidas: la misión y visión, sus principios, valores y organigramas. **2.** Falta de planificación estratégica de marketing en la empresa. **3.** Publicidad deficiente. **4.** La empresa no cuenta con un plan de promociones. **5.** Competencia con otras panaderías de la localidad. **6.** No hay óptimo servicio a domicilio. **7.** No se capacita a los empleados. **8.** Presentación inadecuada de los productos.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS F.O.**	**ESTRATEGIAS D.O.**
1. Trabajo a más familias lojanas **2.** "Ley de Defensa Del Artesano". **3.** La Industria Manufacturera contribuye en un 13% al PIB. **4.** Microcréditos para promover el desarrollo empresarial. **5.** Tecnología que facilita la elaboración de los productos. **6.** La empresa cuenta con diferentes proveedores. **7.** Barreras de entrada altas para nuevas empresas. **8.** Aceptación del producto por parte de los clientes.	**F7 - O8, O5:** Motivar e incentivar a los empleados, para así su rendimiento sea eficiente y eficaz en sus labores diarios, y por ende el producto sea de calidad y aceptado por los clientes. **F6 – O1, O2:** Aprovechar a favor de la empresa la existencia de un marco legal que regula las actividades artesanales "Ley de Defensa del Artesano".	**D1:** Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas. **D3, D4:** Realizar programas promocionales y publicitarios.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS F.A.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
1. Incremento de la inflación. **2.** Aumento de los precios de las materias primas. **3.** Incremento de personas que migran a otros países. **4.** Porcentaje más elevado de pobreza en las zonas rurales. **5.** Existen cuatro locales como competencia en su sector. **6.** Competencia con reconocimiento en el mercado. **7.** Productos sustitutos que se ofrecen en el mercado. **8.** Empresas altamente competitivas.	**F1 – A8:** Propiciar espacios donde se integre a todo el personal de la empresa y así ser una empresa solida frente a la competencia. **F2-A2:** Seguir manteniendo una adecuada comunicación entre los empleados y proveedores; que evite el aumento de los precios de las materias primas.	**D8, A6:** Mejorar la presentación de los productos (envoltura, envases) y ser reconocida la empresa en el mercado. **D7 – A8:** Capacitar a los empleados de la empresa "EL PANERO", y así ser una empresa altamente competitiva.

FUENTE: Matriz FODA.
ELABORACION: La Autora.

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO 32

OBJETIVOS	FORMULACIÓN	ESTRATEGIAS
Objetivo Estratégico N° 1	• Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas; y así comprometerlos para que realicen un trabajo adecuado.	• Establecer la misión, visión, principios, valores y organigrama estructural.
Objetivo Estratégico N° 2	• Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.	• Planificar programas promocionales y publicitarios.
Objetivo Estratégico N° 4	• Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes.	• Diseñar una mejor presentación de los productos como su: envoltura, empaque, envases, etc.; para hacerlos más atractivo a los clientes
Objetivo Estratégico N° 5	• Capacitar a los empleados de la empresa “EL PANERO”, con el fin de mejorar la atención al cliente.	• Buscar instituciones que brinden capacitaciones

FUENTE: MATRIZ DE ALTO IMPACTO.
ELABORACION: La Autora.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA "EL PANERO" DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa "EL PANERO" de la ciudad de Loja.

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

OBJETIVO N° 1: Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas; y así comprometerlos con la empresa para que realicen un trabajo adecuado.

OBJETIVO N° 2: Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.

OBJETIVO N° 3: Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes.

OBJETIVO N° 4: Capacitar a los empleados de la empresa "EL PANERO", con el fin de mejorar la atención al cliente.

A continuación se presenta el diseño y desarrollo de los 5 objetivos estratégicos de marketing:

CUADRO 33

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas; y así comprometerlos para que realicen un trabajo adecuado.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDADES**	**FINANCIAMIENTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Para el año 2015 seguir manteniendo en la empresa "EL PANERO" un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera, lo que implica ser eficientes en un 99% y con un 100% nivel de confianza.	- Establecer la misión, visión, principios, valores y organigrama estructural.	- Dar a conocer la filosofía empresarial de manera especial a los empleados. - Incentivar en el personal de la empresa el cumplimiento de los principios y valores. - Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como por ejemplo: carteles, estafetas, afiches, etc.	- Elegir la misión, visión, principios y valores. - Realizar el organigrama estructural para determinar los niveles jerárquicos en la empresa.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de $ 500,00.	Una semana	**GERENTE-PROPIETARIO:** Sr. Alex Quezada
RESULTADOS ESPERADOS						
- Que la empresa tenga identidad y rumbo. - Lo que queremos a futuro es que nuestra empresa se vea a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. - Que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. - Que nos sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa.						

FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Establecer la filosofía empresarial que incluya la misión, visión, principios, valores y organigramas; y así comprometerlos con la empresa para que realicen un trabajo adecuado.

PROBLEMA:

En la empresa EL PANERO, no tiene definidas su Misión, Visión, Principios y Valores, además de no poseer un Organigrama que represente los diferentes niveles jerárquicos en la empresa y así se podrá aprovechar las potencialidades del personal y poder mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

META:

Se espera con este objetivo para el año 2015 seguir manteniendo en la empresa “EL PANERO” un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera, lo que implica ser eficientes en un 99% y con un 100% nivel de confianza.

ESTRATEGIA:

Se establecerá la respectiva misión, visión, principios, valores y organigrama estructural; con el fin de identificar la forma de ser de la empresa, así mismo lograr la jerarquización de la misma con sus departamentos, para administrar y aprovechar al máximo los recursos.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer la filosofía empresarial de manera especial a los empleados.
- Incentivar en el personal de la empresa el cumplimiento de los principios y valores.
- Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como por ejemplo: carteles, estafetas, afiches, etc.

ACTIVIDADES:

Se elegirá la misión, visión, principios, y valores; los mismos que serán elaborados por un profesional.

Así mismo se realizará el organigrama estructural que representa la estructura administrativa, con sus respectivos niveles jerárquicos de la empresa es departamentalizado.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de $500,00, como se detalla a continuación:

CUADRO 34

PRESUPUESTO

DETALLE	V.U.	COSTO TOTAL
1 persona encargada de elaborar la filosofía empresarial	$250,00	$ 250,00
10 estafetas	$ 20,00	$ 200,00
10 Impresiones full color	$ 5,00	$ 50,00
TOTAL		**$ 500,00**

FUENTE: Imprenta Álvarez.
ELABORACIÓN: La Autora.

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

TIEMPO:

Se aspira poder tener la Filosofía empresarial en una semana.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada. Además de contar con la ayuda del experto en la Filosofía empresarial.

Resultados esperados:

- Que la empresa tenga identidad y rumbo.
- Lo que queremos a futuro es que nuestra empresa se vea a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc.

- Que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa.
- Que nos sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa.

MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA "EL PANERO" DE LA CIUDAD DE LOJA

"EL PANERO" es una microempresa que ofrece a la ciudadanía lojana productos referentes a: panadería, pastelería, chocolatería y diferentes tipos de bocaditos; todo ello con calidad y una excelente atención al cliente, contribuyendo así al desarrollo empresarial de Loja, de la Región Sur y del País.

VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA "EL PANERO" DE LA CIUDAD DE LOJA

Empresa "EL PANERO" para el año 2018 será una empresa competente, líder en el mercado con respecto a su actividad, teniendo como reto y motivación el posicionarse en el mercado, mejorando su participación, sus ingresos, prestigio y reconocimiento, para de esta manera procurar el adelanto de nuestra ciudad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

VALORES

Los valores que se establecen formarán parte de la filosofía empresarial de la empresa “EL PANERO”, que se presentan a continuación:

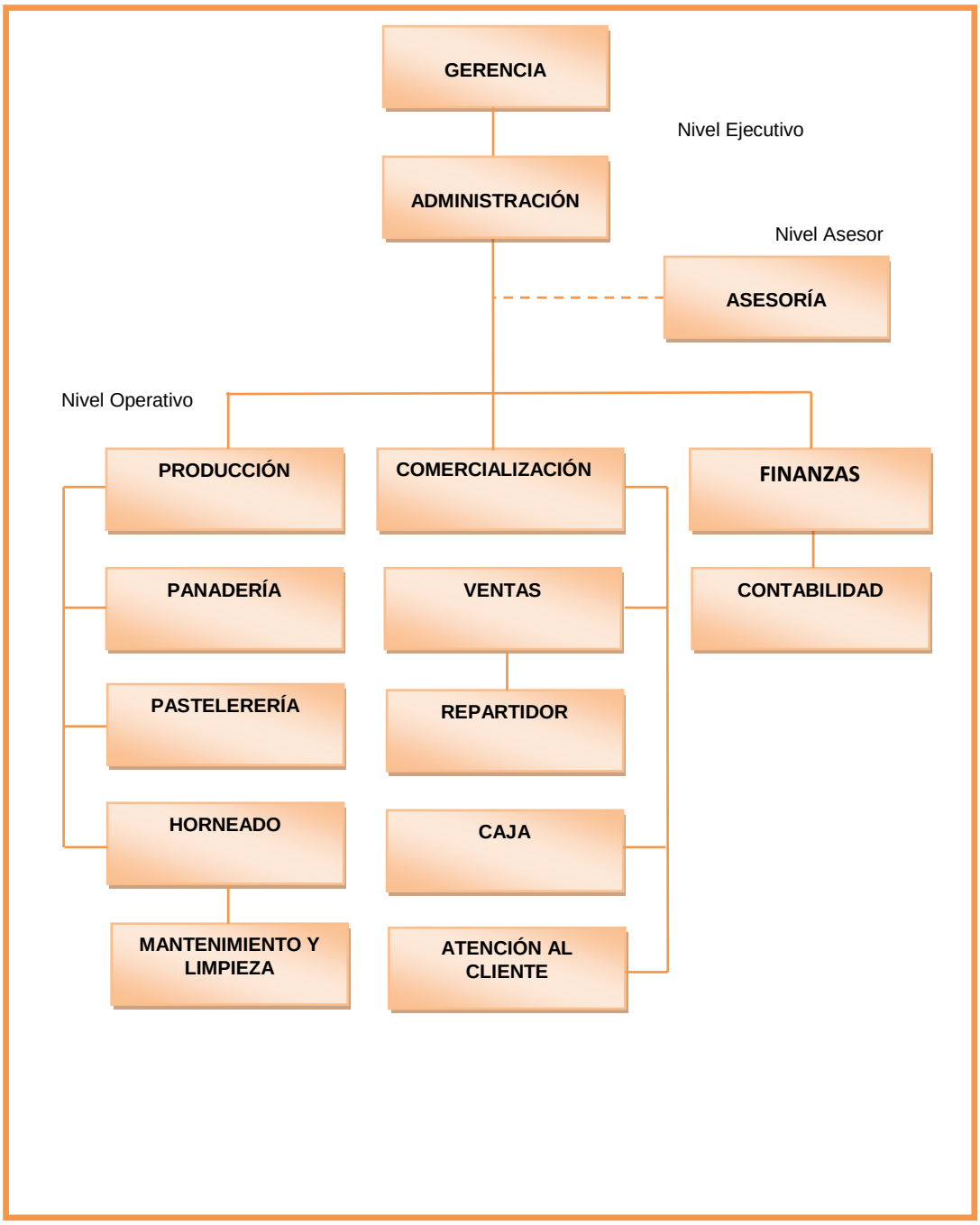
- Honestidad.
- Efectividad.
- Responsabilidad.
- Experiencia.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Empatía.
- Pulcritud.
- Perseverancia.

PRINCIPIOS

- **Calidad:** Generar productos de panadería y pastelería de alta calidad que permitirán lograr altos niveles de eficiencia hacia el cliente.
- **Atención Personalizada y servicio al cliente**: Brindar un trato ágil, cortés y profesional a los clientes.
- **Mejoramiento Continuo:** Garantizar a los clientes una constante evaluación del servicio que permita la aplicación de estándares y normas de calidad en los procesos de servicios.
- **Trabajo en equipo:** Integrar la colaboración y el trabajo de todos los empleados de la organización que permitan realizar adecuadamente las actividades de la empresa.

Gráfico N° 49

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: La Autora.

CUADRO 35

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDADES**	**FINANCIAMIENTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
La empresa "EL PANERO", para el año 2016 aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia, una vez que se implemente el plan de marketing propuesto.	- Planificar programas promocionales y publicitarios.	- Los programas promocionales y publicitarios serán analizados de forma periódica. - Motivar a los clientes mediante promociones, con el fin de incrementar las ventas. - Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.	- Realizar publicidad a través de la radio, prensa, trípticos, etc. - Diseñar el material promocional para la ejecución de ofertas, sorteos y premios.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de $ 13.852,00.	30 meses	**GERENTE-PROPIETARIO:** Sr. Alex Quezada
RESULTADOS ESPERADOS						
- Incremento en las ventas de los productos a nivel local. - Captar nuevos clientes, mejorando la imagen de la empresa. - Reconocimiento local por parte de los clientes - Fidelizar a los clientes existentes de la empresa.						

FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que ofrece la empresa.

PROBLEMA:

En el análisis FODA realizado a la empresa EL PANERO se pudo determinar que una de las debilidades de importancia para la empresa es que no realiza publicidad, por lo que es necesario que publique y promocione sus productos de manera que su difusión llegue a todos los clientes.

META:

Se pretende con este objetivo que la empresa “EL PANERO”, para el año 2016 aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia, una vez que se implemente el plan de marketing propuesto.

ESTRATEGIA:

Como estrategia tenemos realizar programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores.

ACTIVIDADES:

- Los programas promocionales y publicitarios serán analizados de forma periódica.
- Motivar a los clientes mediante promociones, con el fin de incrementar las ventas.
- Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.

TÁCTICA:

Realizar publicidad a través de la radio “Luz y Vida” de lunes a viernes en la sección de noticias; anuncios publicitarios en el diario “La Hora” los días domingos en la sección de clasificados; y se entregará trípticos a los intermediarios como son las tiendas, casas comerciales, etc.

Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: camisetas, vasos, mochilas, jarros, tomatodo, pulseras de látex y esferos.

Cabe indicar que las promociones se establecerán de acuerdo a la temporada, las cuales se basarán en que de acuerdo a la cantidad de producto que adquieran los clientes más el pago de un valor adicional los clientes se harán acreedores de uno de los materiales promocionales, de la siguiente manera:

- Por compras superiores a $20,00 en productos de panadería y pastelería más $3,00 será acreedor de una camiseta.
- Por compras superiores a $20,00 en productos de panadería y pastelería más $4,50 será acreedor de una mochila.
- Por compras superiores a $20,00 en productos de panadería y pastelería más $1,00 será acreedor de un vaso o tomatodo.
- Por compras superiores a $20,00 en productos de panadería y pastelería más $1,50 será acreedor de un jarro.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de $ 13.852,00, como se detalla a continuación:

CUADRO 36

PRESUPUESTO

DETALLE	V.U.	COSTO TOTAL ANUAL
48 anuncios publicitarios 10 x 10cm	$ 39,00	$ 1.872,00
240 cuñas radiales (30 segundos)	$ 9,50	$ 2.280,00
2000 trípticos	$ 0,20	$ 400,00
200 camisetas	$ 5,00	$ 1.500,00
200 vasos	$ 3,00	$ 900,00
200 mochilas	$15,00	$ 4.500,00
200 jarros	$ 3,50	$ 1.050,00
200 tomatodo	$ 3,00	$ 900,00
200 pulseras de látex	$ 0,75	$ 225,00
300 esferos	$ 0,75	$ 225,00
TOTAL		**$ 13.852,00**

FUENTE: Diario “La Hora”, Radio “Luz y Vida”, Imprenta Álvarez y Comercial Mil Maravillas.
ELABORACIÓN: La Autora.

TIEMPO:

El tiempo estimado para la presente actividad es de 30 meses

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Incremento en las ventas de los productos a nivel local.
- Captar nuevos clientes, mejorando la imagen de la empresa.
- Reconocimiento local por parte de los clientes
- Fidelizar a los clientes existentes de la empresa.

Gráfico 48

DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL

RADIOS

Grafico 49

Gráfico 50
MODELO DE ANUNCIO PUBLICITARIO

Gráfico 51
MODELO DE TRIPTICO

DISEÑO DE MATERIAL PROMOCIONAL

Gráfico 52
CAMISETAS

Gráfico 53
VASOS

Gráfico 54
MOCHILAS

Gráfico 55
JARROS

Gráfico 56
TOMA TODOS

Gráfico 57
PULSERAS DE LÁTEX

Gráfico 58
ESFEROS

CUADRO N° 37

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDADES**	**FINANCIAMIENTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Para el año 2016 se espera aumentar un 50% de la demanda y confiabilidad por parte de los clientes y por ende mejorar la imagen de la empresa.	- Diseñar una mejor presentación de los productos como su: envoltura, empaque, envases, etc.; para hacerlos más atractivo a los clientes.	- Lograr un vínculo comercial permanente entre el producto y un consumidor. - Mantener las características esenciales de los productos. - Incentivar la compra en nuestros clientes con una presentación llamativa de los productos.	- Se utilizará fundas de polipropileno de PVdc, ya que es un recubrimiento a base de agua, es termosellable y otorga barrera al aroma y sabor; y también se utilizará envases desechables.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de $ 950,00.	6 meses	**GERENTE-PROPIETARIO:** Sr. Alex Quezada
RESULTADOS ESPERADOS						
- Con la nueva imagen de los productos llamar la atención de los clientes - Que lo productos se vendan con rapidez - Incrementar las ventas y la fidelidad de los clientes						

FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Mejorar la presentación de los productos (envoltura, empaque, envases) para hacerlo más atractivo a los clientes.

PROBLEMA:

En la empresa EL PANERO se encuentra que sus productos no están bien presentados las envolturas, empaques y envases para los productos no llaman la atención del cliente por ello se ve necesario implementar nuevas presentaciones para la gran variedad de productos.

META:

Se pretende con este objetivo para el año 2016 aumentar un 50% de la demanda y confiabilidad por parte de los clientes y por ende mejorar la imagen de la empresa.

ESTRATEGIA:

Se diseñará una mejor presentación de los productos como su: envoltura, empaque, envases, etc.; para hacerlos más atractivo a los clientes.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Lograr un vínculo comercial permanente entre el producto y un consumidor.
- Mantener las características esenciales de los productos.

- Incentivar la compra en nuestros clientes con una presentación llamativa de los productos.

ACTIVIDADES:

Se utilizará fundas de polipropileno de PVdc, ya que es un recubrimiento a base de agua, es termosellable y otorga barrera al aroma y sabor; y también se utilizará envases desechables que ayuden a mantener el producto fresco y con sus características inalteradas hasta llegar al usuario final.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de $950,00, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 38

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Envases desechables pequeños	500	$ 0,20	$ 100,00
Envases desechables grandes	500	$ 0,50	$ 250,00
Reposteros	500	$ 0,10	$ 50,00
Etiquetas	2.500	$ 0,20	$ 500,00
Fundas de polipropileno de PVdc	1000	$ 0,05	$ 50,00
TOTAL			$ **950,00**

FUENTE: Imprenta Álvarez y Plásticos Mary.
ELABORACIÓN: La Autora.

TIEMPO:

Se lo hará en un periodo de seis meses pero quedara como un cambio permanente.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Con la nueva imagen de los productos llamar la atención de los clientes
- Que lo productos se vendan con rapidez
- Incrementar las ventas y la fidelidad de los clientes

Gráfico 59

MODELO DE ENVASES DESECHABLES

Gráfico 60

FUNDAS DE POLIPROPILENO DE PVDC

CUADRO 39

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Capacitar a los empleados de la empresa "el panero", con el fin de mejorar la atención al cliente.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDADES**	**FINANCIAMIENTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Para el año 2016 se pretende alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, una excelente atención al cliente y por ende aumentar la productividad y rendimiento de la empresa.	- Buscar instituciones que brinden capacitaciones.	- Capacitación permanente al personal de la empresa. - Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa. - Participación de todo el personal de la empresa.	- Contratar a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada. - Seleccionar los temas pertinentes.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de $ 1600,00.	2 días dos veces al año	**GERENTE-PROPIETARIO:** Sr. Alex Quezada
RESULTADOS ESPERADOS						
- Propiciar el bienestar y crecimiento emocional de los empleados mediante la capacitación para mejorar la atención al cliente. - Mejorar la atención a los clientes como resultado de una mejor eficiencia del personal.						

FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Capacitar a los empleados de la empresa “el panero”, con el fin de mejorar la atención al cliente.

PROBLEMA:

Para cumplir con éxito el quinto objetivo planteado, uno de los retos urgente para la empresa EL PANERO es emprender en planes innovadores en cuanto a la capacitación del personal factor clave para la supervivencia en un mercado en donde lo único constante es la competencia, responsabilidad en el que esta inmiscuido todo el personal para atender a los clientes de la empresa.

META:

Se pretende con este objetivo para el año 2016 alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, una excelente atención al cliente y por ende aumentar la productividad y rendimiento de la empresa

ESTRATEGIA:

Como estrategia tenemos buscar instituciones (Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, SRI y SECAP) que dicten las capacitaciones a los empleados, los mismos que se los realizará en horarios que no interrumpan las labores en la empresa.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Capacitación permanente al personal de la empresa.
- Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa.
- Participación de todo el personal de la empresa

ACTIVIDADES:

Se contratará a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada, para posteriormente seleccionar los temas pertinentes sobre los que se les va a capacitar, tales como: atención al cliente, ventas y comercialización, marketing, motivación y liderazgo, desarrollo de nuevos productos de panadería y pastelería, programas contables aplicables, actualizaciones y reformas SRI, tributación.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de $1600,00, como se detalla a continuación:

CUADRO 40

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Atención al cliente	1	$ 200,00	$ 200,00
Ventas y comercialización	1	$ 200,00	$ 200,00
Marketing	1	$ 200,00	$ 200,00
Motivación y liderazgo,	1	$ 200,00	$ 200,00
Desarrollo de nuevos productos de panadería y pastelería	1	$ 400,00	$ 400,00
Programas contables aplicables	1	$ 300,00	$ 300,00
Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	1	$ 100,00	$ 100,00
TOTAL ANUAL			**$ 1600,00**

FUENTE: Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, SRI y SECAP.
ELABORACIÓN: La Autora.

TIEMPO:

El tiempo de las capacitaciones será de dos días pero con una periodicidad de dos veces al año para tener al personal preparado para la atención al cliente y para las diferentes áreas en las que se desenvuelve en la empresa.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Propiciar el bienestar y crecimiento emocional de los empleados mediante la capacitación para mejorar la atención al cliente.
- Mejorar la atención a los clientes como resultado de una mejor eficiencia del personal.

CUADRO 41

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

No.	CURSO	DIRIGIDO A	DURACIÓN	INSTITUCION	COSTO
1	Atención al cliente	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	$ 200,00
2	Ventas y comercialización	Vendedores, atención al cliente, cajeras y repartidores	20 horas	SECAP	$ 200,00
3	Marketing	Vendedores, atención al cliente, cajeras y repartidores	20 horas	SECAP	$ 200,00
4	Motivación y liderazgo	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	$ 200,00
5	Desarrollo de nuevos productos de panadería y pastelería	Panificador, Pastelero y Horneador	30 horas	Cámara de Turismo	$ 400,00
6	Programas contables aplicables	Contadora	10 horas	SECAP	$ 300,00
7	Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	Contadora	10 horas	SRI	$ 100,00

FUENTE: Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, SRI y SECAP.
ELABORACIÓN: La Autora.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Finalmente se presenta el presupuesto total del plan estratégico de marketing que es de **$ 16.902,00** luego de detallar cada una de las actividades y costos de cada objetivo, como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO 42

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING

DETALLE (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)	TOTAL COSTO	OBSERVACIONES
Objetivo Estratégico 1	$ 500,00	Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial como por ejemplo: carteles, estafetas, afiches, etc.
Objetivo Estratégico 2	$ 13.852,00	Medios más adecuados para realizar la publicidad y promociones.
Objetivo Estratégico 4	$ 950,00	Una mejor presentación de los productos como su: envoltura, empaque, envases, etc.
Objetivo Estratégico 4	$ 1600,00	Participación de todo el personal de la empresa en las distintas capacitaciones.
COSTO TOTAL	**$16.902,00**	

Fuente: Los 5 Objetivos Estratégicos de Marketing.
Elaboración: La Autora.

CUADRO 43

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA "EL PANERO" DE LA CIUDAD DE LOJA

Número	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Responsable
1	Presentación del plan de estratégico de marketing	01/12/2015	02/12/2015	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
2	Ajustes al plan estratégico de marketing	03/12/2015	15/12/2015	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
3	**Objetivo 1:** Establecer la filosofía empresarial	01/01/2016	31/12/2016	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
4	**Objetivo 2:** Plan de publicidad y promoción	01/01/2016	31/12/2016	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
6	**Objetivo3 3:** Mejorar la presentación de los productos	01/01/2016	31/12/2016	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
7	**Objetivo 4:** Plan de capacitación para los empleados.	01/01/2016	31/12/2016	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada
8	Evaluación del plan estratégico de marketing	05/01/2017	31/01/2017	Gerente-Propietario Sr. Alex Quezada

Fuente: Los 5 Objetivos Estratégicos de Marketing.
Elaboración: La Autora.

CUADRO 44

LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO

ESTRETEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO PROGRAMADO
Presentación detallada del plan de marketing	Reunión de socialización del plan de marketing al gerente propietario.	Diciembre 2015
	Programa de talleres de sensibilización de la importancia de la implementación del plan de marketing en todos los niveles de la empresa.	
	Evaluación y medición de la aprehensión de la información con respecto al rol que cada funcionario	
Evaluación de objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo con sus respectivos presupuestos	Reunión con gerente y contador para evaluar los presupuestos del plan.	Diciembre 2015
	Reunión de análisis con el asesor de costos para ajustes en las ventas.	
	Análisis de las actividades para ser ajustadas a partir del estudio financiero y contable.	
	Ajustes a los presupuestos del plan.	
Evaluación y seguimiento de objetivos del plan de marketing	Reuniones periódicas mensuales con el área de ventas, financiera y administrativa para evaluar los índices de crecimiento.	Enero-Diciembre 2016
Medición de los resultados obtenidos en cada fase y etapa del plan de marketing	Reunión bimensual con el gerente y con representante de cada área de la empresa evaluando el alcance los objetivos propuestos.	Enero-Diciembre 2016
Socialización de los resultados finales de la implementación del plan.	Reuniones con cada área de la empresa para socializar los logros alcanzados e identificar posibles errores o faltas a partir de la participación de los colaboradores.	Enero 2017
Identificar el crecimiento de las ventas a partir de la implementación del plan de marketing	Reunión final con el área financiera para evaluar el impacto del plan de marketing en el crecimiento económico de la empresa.	Enero 2017

Fuente: Los 5 Objetivos Estratégicos de Marketing.
Elaboración: La Autora.

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis, tenemos como conclusiones las siguientes:

- Se concluye que la aplicación de un plan estratégico de marketing ayuda a la empresa “EL PANERO”, a trabajar organizadamente, pues es una herramienta para fortalecer el desarrollo y el crecimiento; así como también a contrarrestar sus debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la misma, para así buscar alternativas de solución a los problemas que se presentan.
- Es importante que EL PANERO” cuente con una filosofía empresarial, en donde se establece tanto la misión, visión, principios, valores y organigramas, que la guiarán a la consecución de los objetivos propuestos y esto a su vez contar un personal comprometido con la empresa.
- Del estudio realizado en la empresa “EL PANERO”, se tiene que mejorar la presentación de algunos productos hacia al cliente, como por ejemplo su empaque, envoltura, envases, etc., para lograr una imagen positiva en la mente del consumidor frente a la competencia.

- También se puede concluir que la aplicación de publicidad y promociones traería grandes beneficios a la empresa “EL PANERO”, no solo en el aspecto económico sino también corporativo ante la sociedad.
- En cuanto al personal que labora en la empresa “EL PANERO”, actualmente no se realizan capacitaciones de ningún tema, lo que impide el mejoramiento en la calidad de los servicios que brinda la empresa.
- Finalmente para la puesta en marcha del plan estratégico de marketing el total del presupuesto que se necesita es de **$16.902,00** en el que está distribuido cada una de las actividades y costos de cada objetivo estratégico.

i. RECOMENDACIONES

Se propone las siguientes recomendaciones:

- Es importante la implementación del Plan Estratégico de Marketing, ya que esto permitirá posicionar en la mente de los consumidores, la marca de la empresa y posteriormente alcanzar su fidelidad. De tal manera que se incrementarán las ventas y las utilidades de la empresa.
- Realizar un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de los objetivos planteados, así como analizar periódicamente su efectividad en el incremento de la cuota de participación de mercado de la empresa, la satisfacción y fidelización de los clientes, el compromiso de los empleados y el crecimiento del negocio.
- Generar una ventaja competitiva, mediante una mejor presentación de los productos, que sean llamativos y atractivos a los clientes; que permita influir en las decisiones de compra de los consumidores y paliar las actividades realizadas por los competidores, con la finalidad de captar clientes de la competencia, así como nuevos consumidores.
- El presente proyecto se pone a disposición del dueño del negocio Sr. Alex Quezada, para que con su implementación permita generar mayor rentabilidad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, Ezequiel; (2011). Planeación Estratégica de Marketing; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires; Pág. 107 – 108.
- ARELLANO C., Rolando, (2007), Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill´, México D. F.
- FISCHER, Laura, y Espejo, Jorge; (2010). Mercadotecnia; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill Interamericana; México D. F.; Pág. 7; Pág. 10; Pág. 57; Págs. 71 – 72 y Pág.103.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2009), Fundamentos de Marketing, Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia; Pág. 93 y Pág. 112.
- Recetas del libro del pan, R. Bilheux, A. Escoffier; D. Hervé y J.M Pouradier, La Boulangerié, France.
- STANTON y Otros (2009); Fundamentos del Marketing*;* 14ª Edición; Editorial Pearson – Prentice Hall Interamericana; Bogotá – Colombia; Págs. 114 – 115; Págs. 117 – 118; Págs. 137 y Págs. 142.
- TEJERO A., Francisco, Mi Pan Favorito, Editorial de Revistas Técnicas, Barcelona-España, 1992, pág 8.
- Tomado del documento “Las Levaduras”, Centro del Muchacho Trabajador.

PAGINAS WEB

- http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_codificacion_ley_defensa_artesano_20_03_1997_spa_orof.pdf
- http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf
- http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- http://www.desarrollosocial.gob.ec/
- http://www.industrias.gob.ec/2014/01/
- www.marketing.about.com/od/marketingplanandstraley/a/marketing
- www.gestiopolis/planeación_estrategica.htm
- www.monografías.com
- www.wikipedia.com/factores.macroeconómicos
- http://www.monografias.com/trabajos35/analisis-estrategico-marca/analisis-estrategico-marca.shtml

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

FICHA DE RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

- ✓ **TEMA:**

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA EL PANERO DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018".

- ✓ **PROBLEMA:**

"La falta de un Plan Estratégico de Marketing en la empresa "El L PANERO" de la ciudad de Loja, no le ha permitido posicionarse y alcanzar niveles competitivos en el mercado que le generen mayores utilidades"

- ✓ **OBJETIVOS:**

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa "EL PANERO" de la ciudad de Loja, periodo 2013-2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo en la empresa "EL PANERO", productora y comercializadora de productos de pastelería y

panadería en general y su entorno competitivo.

- Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad desarrollada por la empresa investigada.
- Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa “EL PANERO”.
- Efectuar el Análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa “EL PANERO” de la ciudad de Loja.
- Determinar la Matriz de Alto Impacto para la empresa “EL PANERO” que permita generar los objetivos estratégicos de marketing.
- Desarrollar los Objetivos Estratégicos de Marketing con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la producción y comercialización de los productos que ofrece la empresa.
- Calcular el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico de Marketing en la empresa EL PANERO de la ciudad de Loja.

✓ **MATERIALES Y MÉTODOS**

MATERIALES

La ejecución del presente trabajo de tesis demanda de los siguientes materiales:

Equipos de Cómputo

- Computadora
- Impresora
- Flash memory

Materiales de Oficina

- Cuadernos de apuntes
- Esferográficos
- Papel bond
- Lápices, borradores

Material Bibliográfico

- Libros
- Revistas y Folletos
- Leyes
- Internet

MÉTODOS

Todo trabajo de tesis requiere de una adecuada selección y aplicación de métodos, técnicas y procedimiento auxiliares, para definir con verticalidad

científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema. Por ello que el presente trabajo de tesis está orientado a buscar el camino para desarrollar el proceso estratégico en la empresa seleccionada. Para ello se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método Deductivo:** Este método permitió en base a la teoría relacionada con la planificación estratégica de marketing, diseñar un plan estratégico de marketing específico para la empresa panificadora EL PANERO de la ciudad de Loja, en función al diagnóstico realizado.

- **Método Inductivo:** Este método se lo utilizó para en base a la situación actual del marketing estratégico relacionado con cuatro variables trascendentales como son: el Producto, Precio, Plaza y Promoción en la empresa investigada, determinar los objetivos estratégicos de marketing que se van a plantear y seleccionar las estrategias que permitan alcanzarlos.

- **Método Analítico:** Este método se lo utilizó de manera particular para realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, así como el análisis de los factores externos e internos, lo que servirá de base para la elaboración de la matriz de FODA y Matriz de Alto Impacto, punto de partida del plan estratégico de marketing que se pretende elaborar.

- **Método Estadístico:** Este método permitió realizar la tabulación de las encuestas planteadas y así presentar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos, en donde se pueda percibir los porcentajes reales de la información obtenida a la población en estudio. Es decir, permitió describir la realidad objetiva en términos cuantitativos.

- **Método Sistemático:** Este método se lo utilizó para ayudar a sintetizar los problemas encontrados en las encuestas y posteriormente abreviar y concluir en los debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones que constituirá el resultado del presente trabajo de tesis.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS

Se utilizó las siguientes técnicas, que se detallan a continuación para la realización del presente trabajo de tesis:

- **Recopilación Bibliográfica:** Esta técnica se la utilizó para seleccionar información de: libros, tesis, revistas, Internet etc. para elaborar la fundamentación teórica del trabajo de tesis.

- **Observación Directa:** La aplicación de esta técnica permitió conocer si se aplican estrategias de marketing en la producción y comercialización de los productos que oferta empresa EL PANERO de la ciudad de Loja.

- **Entrevista:** Esta técnica se aplicó al gerente de la empresa Sr. Alex Quezada, con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con el marketing estratégico y su forma de aplicación.

- **Encuesta:** Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Se aplicó dos modelos de encuestas, la primera se realizó a los 22 empleados que laboran en la empresa EL PANERO, para conocer diferentes aspectos relacionados con el marketing estratégico.

  El segundo modelo de encuesta se dirigió a los clientes que consumen los productos de panadería y pastelería que ofrece le empresa EL PANERO de la ciudad de Loja, a través del muestreo aleatorio a los clientes en un total de 372 encuestas, de acuerdo a la información obtenida de la empresa; como se detalla a continuación:

CUADRO N° 48
EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA "EL PANERO"

PUESTOS	CANTIDAD	TÉCNICA
Gerente	1	Entrevista
Administrador	1	Encuesta
Asesor Jurídico	1	Encuesta
Contadora	1	Encuesta
Cajero	2	Encuesta
Atención al cliente	2	Encuesta
Repartidor	2	Encuesta
Vendedor	2	Encuesta
Panificador	3	Encuesta
Pastelero	3	Encuesta
Horneador	3	Encuesta
Mantenimiento y Limpieza	2	Encuesta

Fuente: Entrevista realizada al Gerente de El Panero.
Elaboración: La Autora.

POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a la información recopilada a través de la entrevista realizada al Gerente de la Empresa "El Panero" de la ciudad de Loja, para el año 2013 es de **5.231** clientes.

MUESTRA

En base a la población de **5.231** clientes que consumieron los productos de la empresa en el año 2013, se calculará la muestra utilizando la siguiente fórmula:

Formula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Simbología:

n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño del universo, en este caso el número de habitantes
e = Error tolerable que se acepta es de 5% (0,05)

Cálculo de la muestra:

$$\text{n} = \frac{5.231}{1 + (0{,}05)^2 \text{ x } (5.231)}$$

$$\text{n} = \frac{5.231}{1 + 13{,}08}$$

$$\text{n} = \frac{5.231}{14{,}08}$$

n = 372 encuestas a los clientes

Como resultado de la operación se obtuvo que la muestra poblacional es de 372 encuestas a los clientes. La aplicación de las encuestas se la realizó a través del muestreo aleatorio a los clientes que visitan la empresa EL PANERO; hasta completar el número de encuestas según la muestra obtenida. Luego con los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuestas se procedió a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos permitieron determinar la situación en la que se encuentra la empresa; y a la vez ayudó a formular propuestas, mismas que permitirán a la empresa mejorar el servicio y por ende alcanzar mayores utilidades.

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL PANERO"

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental obtener información para la implementación de un **"Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa El Panero De La Ciudad De Loja"**. Pedimos a usted de manera comedida que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

1. **¿Entre los rangos señale cuál es su ingreso?**

$1 a $200 ( )
$201 a $300 ( )
$301 a $400 ( )
$401 a $500 ( )
Más de $501 ( )

2. **¿Se considera Ud. cliente fiel de "EL PANERO"?**

Si ( ) No ( )

3. **¿Indique el medio por el cual conoció "EL PANERO"?**

Televisión ( )
Radio ( )
Hojas volantes ( )
Amigos y parientes ( )
Otros ( )

4. **¿Cómo considera a la empresa "EL PANERO"?**

Muy conocida ( )
Poco conocida ( )
Desconocida ( )

5. **¿Tiene conocimiento de todos los productos que ofrece "EL PANERO"?**

Si ( ) No ( )

6. **¿Cuáles son los productos que consume de "EL PANERO" con mayor frecuencia?**

Panadería ( )
Pastelería ( )
Bocaditos ( )
Bombonería y Chocolatería ( )
Otros ( )

7. **¿Con que frecuencia adquiere los productos de "EL PANERO"?**

Siempre ( )
Ocasionalmente ( )
Nunca ( )

8. **¿Cómo calificaría los productos que ofrece "EL PANERO"?**

Muy Buenos ( )
Buenos ( )
Malos ( )

9. **¿Entre los rangos, señale como considera el precio que está pagando por los productos?**

Elevados ( )
Normales ( )
Económicos ( )

10. **¿Ha recibido promociones de la empresa "EL PANERO"?**

Si ( ) No ( )

11. **¿Considera importante que la empresa adquiera un vehículo para la distribución de los productos a domicilio?**

Si ( ) No ( )

12. ¿Qué sugerencias le daría a la empresa "EL PANERO" para que alcance el éxito?

Mejorar la presentación de los productos ( )
Realizar más promociones ( )
Realizar publicidad adecuada ( )
Mejorar la atención al cliente ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE EMPRESA "EL PANERO"

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental obtener información para la implementación de un **"Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa El Panero De La Ciudad De Loja"**. Pedimos a usted de manera comedida que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

1. ¿Cargo que desempeña en la empresa?

Administrador ( )
Asesor-Jurídico ( )
Contadora ( )
Cajero ( )
Atención al cliente ( )
Repartidor ( )
Vendedor ( )
Panificador ( )
Pastelero ( )
Horneador ( )
Mantenimiento y Limpieza ( )
Chofer ( )

2. **¿Mencione cuáles son las funciones que realiza en su cargo?**

Administrador:

……..

Asesor Jurídico:

……..

Contadora:

……..

Cajero:

……..

Atención al cliente:

……..

Repartidor:

……..

Vendedor:

……..

Panificador:

……..

Pastelero:

……..

Horneador:

……..

Mantenimiento y Limpieza:

……..

Chofer:

……..

3. **¿Indique qué tiempo lleva trabajando en la empresa?**

Menos de un año ( )
1 a 2 años ( )
3 a 4 años ( )
5 a 6 años ( )
Más de 6 años ( )

4. **¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?**

Si ( ) No ( )

5. **¿La empresa tiene definidas su: misión, visión, principios, valores y organigramas?**

Si ( ) No ( )

6. **¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la empresa?**

Si ( ) No ( )

7. ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

Si ( ) No ( )

8. ¿La empresa "EL PANERO" realiza promociones para incentivar la venta de los productos?

Si ( ) No ( )

9. ¿La empresa realiza publicidad para dar a conocer los productos que ofrece?

Si ( ) No ( )

10. ¿Cree que es necesario que se mejore la presentación de algunos productos, para incrementar los clientes en la empresa?

Si ( ) No ( )

11. ¿Qué le gustaría que la empresa le brinde para cumplir de la mejor manera sus actividades?

Capacitación permanente ( )
Tome en cuenta sus opiniones ( )
Adquiera un vehículo que facilite sus actividades ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENTREVISTA REALIZADA AL SR. ALEX QUEZADA GERENTE-PROPIETARIO DE LA EMPRESA "EL PANERO"

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental obtener información para la implementación de un **"Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa El Panero De La Ciudad De Loja"**. Pedimos a usted de manera comedida que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

1. **¿En qué año comenzó a funcionar la empresa "EL PANERO"?**

……..

2. **¿La empresa posee visión y misión?**

……..

3. **¿Actualmente cuenta con un plan estratégico de marketing?**

……..

4. **¿Cuál es la acogida que tienen clientes en torno a la empresa?**

……..

5. **¿Cuáles son los productos que actualmente ofrece la empresa?**

……..

6. **¿Cree que los precios que se mantienen en la empresa son económicos?**

……..

7. **¿Cuáles suelen ser las ofertas o promociones para incrementar la venta de sus productos?**

……..

8. **¿Cuáles son los medios por los que da a conocer su empresa?**

……..

9. **¿Cuántos empleados laboran en su empresa?**

……

10. **¿Existe una buena comunicación en la empresa?**

……..

11. **¿Se les brinda capacitación a los empleados?**

……..

12. **¿La empresa le motiva e incentiva a los empleados?**

……..

13. **¿La empresa cuenta con un vehículo que le facilite la distribución de los productos a domicilio?**

……

14. **¿Cree Ud. que se debe mejorar la presentación de algunos productos?**

……..

15. **¿Cuáles son los clientes de "EL PANERO"?**

……..

16. **¿Cuáles son los proveedores de la empresa?**

……..

17. **¿Cuáles empresas considera como competencia directa?**

……

18. **¿Cuáles considera como productos sustitutos para su empresa?**

……..

19. **¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su empresa?**

……..

20. **¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su empresa?**

……..

INDICE

CARÁTULA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO 1

b. RESÚMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DELITERATURA 12

e. MATERIALES Y MÉTODOS 60

f. RESULTADOS 69

g. DISCUSIÓN 136

h. CONCLUSIONES 168

i. RECOMENDACIONES 170

j. BIBLIOGRAFÍA 171

k. ANEXOS 173

ÍNDICE 192