



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA
PANADERÍA “DELICIAS LOJANAS” DE LA CIUDAD DE
LOJA, PERÍODO 2016-2021

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL*

AUTORA:

Alexandra Diocelina Loaiza Carrión

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

Certifico:

Que el presente trabajo investigativo, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, de la autoría de Alexandra Diocelina Loaiza Carrión, titulado: **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA “DELICIAS LOJANAS” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2016-2021**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Febrero de 2017



Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.
DIRECTOR DE TESIS

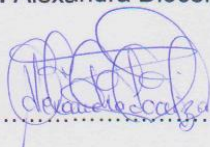
AUTORÍA

Yo, Alexandra Diocelina Loaiza Carrión, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos 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: Alexandra Diocelina Loaiza Carrión

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alexandra Diocelina Loaiza Carrión', written over a dotted line.

Cédula: 1103683189

Fecha: Loja, febrero del 2017

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

Yo, Alexandra Diocelina Loaiza Carrión, declaro ser autora de la Tesis intitulada: **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA “DELICIAS LOJANAS” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2016-2021**, 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 los 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 9 días del mes de febrero de 2017, firma la autora:


FIRMA:

AUTORA: Alexandra Diocelina Loaiza Carrión

CÉDULA: 1103683189

DIRECCIÓN: Loja, Av. de los Paltas entre Brasil y Francia

CORREO ELECTRÓNICO: flakiss1983@outlook.com

TELÉFONO: 0967714477

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Presidente del Tribunal

Ing. Víctor Anguisaca Guerrero Miembro del Tribunal

Ing. Andrea Colambo Yaure Miembro del Tribunal

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la Unidad de Educación a Distancia, a su personal administrativo y docente por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi Director de Tesis Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E., por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos y motivación me ha apoyado en la elaboración del presente estudio.

La Autora

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, a mis padres, quienes me han acompañado durante todo el trayecto estudiantil de vida, gracias por su apoyo incondicional en los momentos difíciles.

A mis familiares, compañeros y amigos por sus buenos deseos.

A todos ustedes les dedico el fruto de mi esfuerzo, gracias por compartir esta alegría, hoy me siento realizada profesionalmente y satisfecha por cumplir una más de mis metas.

Alexandra Diocelina Loaiza Carrión

a. TÍTULO

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA “DELICIAS
LOJANAS” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2016-2021**

b. RESUMEN

El presente trabajo propone un plan de marketing estratégico para la “Panadería Delicias Lojanas”, que se dedica exclusivamente a la producción de roscones, con el fin de mejorar el desempeño comercial de la misma. Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron métodos tales como inductivo, deductivo, analítico y estadístico; así mismo se recurrió al uso de técnicas de investigación como la entrevista y encuesta para la recopilación de datos e información.

En la sección de Resultados, luego de realizada la evaluación a los factores externos de la empresa, se plantea la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, cuyo resultado ponderado fue de 2.75, con lo que se interpreta que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades frente a las amenazas existentes en el sector.

Además en esta misma sección, fue indispensable realizar la evaluación de factores internos de la Panadería Delicias Lojanas, a través de la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, que dio como resultado ponderado 2.70, lo que significa que mantiene considerable predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

La matriz interna-externa (IE) permitió establecer que la Panadería Delicias Lojanas debe aplicar estrategias de crecimiento para una mayor consolidación y rendimiento de la misma en el mercado lojano.

La matriz de perfil competitivo determinó que al momento no hay un nivel significativo de competencia en el sector o área para la Panadería Delicias Lojanas en cuanto a la producción y comercialización del roscón

A continuación, se estableció la matriz FODA en base al análisis de factores internos y externos. Una vez organizados se procedió a construir la matriz de Alto Impacto, que permitió establecer cuatro objetivos estratégicos como principales para un mayor crecimiento de la Panadería Delicias Lojanas: 1) Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas. 2) Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas. 3) Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores. 4) Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.

Con el establecimiento de los objetivos estratégicos se pudo realizar la formulación o propuesta del Plan Estratégico de Marketing para la Panadería Delicias Lojanas.

Estos objetivos estratégicos están diseñados para fomentar las actividades de comercialización del roscón junto con su presupuesto el mismo que asciende a la cantidad de \$4.419,80 dólares; el cual está diseñado para realizarlo en un plazo de un año.

Luego de haber realizado el presente trabajo en la Panadería Delicias Lojanas, cuya misión es la producción y comercialización de roscones, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ✓ La Matriz EFE arrojó un resultado ponderado de 2,75; superior al promedio de 2,5 lo cual permitió establecer que las oportunidades del entorno a la Panadería Delicias Lojanas tiene mayor peso sobre las amenazas que se presentan en el mismo, lo cual debe ser aprovechado para un mejor direccionamiento estratégico de la Panadería.
- ✓ La Matriz EFI dio un resultado ponderado de 2,70; valor superior al promedio de 2,5 lo cual permite concluir que las fortalezas al interior de la Panadería Delicias Lojanas son mayores que las debilidades de la misma. Por lo tanto, esto debe ser aprovechado para un mejor rendimiento y utilidad.
- ✓ La matriz Interna y Externa permitió establecer que la Panadería Delicias Lojanas debe aplicar estrategias de crecimiento para una mayor consolidación y rendimiento de la misma en el mercado Lojano.

- ✓ La matriz de perfil competitivo determinó que al momento no hay un nivel significativo de competencia en el sector o área para la Panadería Delicias Lojanas en cuanto a la producción y comercialización del roscón.
- ✓ La matriz de Alto impacto permitió establecer cuatro objetivos estratégicos como principales para un mayor crecimiento de la Panadería Delicias Lojanas:
1) Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas; 2) Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial y apropiada a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas; 3) Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores; 4) Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.
- ✓ El presupuesto necesario para poner en práctica la ejecución de los objetivos estratégicos, dentro de la propuesta de Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas, es de \$4.419,80 dólares.
- ✓ La Panadería Delicias Lojanas tiene un alto potencial para expandir su producto en el mercado, ya que se trata de un producto tradicional de la gastronomía lojana.
- ✓ Se recomienda aplicar el modelo de plan de marketing estratégico propuesto; ya que el impacto que genera la propuesta es de beneficio para los clientes y la panadería; de tal manera que al mejorar la imagen, obtendrá mayores ingresos y los clientes podrán reconocer o identificar el producto.
- ✓ El plan de marketing estratégico propuesto debe ser socializado entre las partes integrantes de la empresa (administrativa y operativa).

- ✓ Se debe realizar una campaña publicitaria atractiva a través de los medios de comunicación radiales y prensa, con la finalidad de dar a conocer el roscón que elabora la Panadería Delicias Lojanas.
- ✓ Es necesario capacitar al personal para garantizar que las actividades y tareas sean cumplidas con eficiencia y eficacia; así como también brinden una atención cordial y apropiada al cliente. El personal es el capital más importante con que cuenta la Panadería Delicias Lojanas.
- ✓ Se debe acoger y ejecutar las acciones contempladas en el plan, para que los programas que se plantean tengan mayores resultados, ya que constan en la propuesta dentro de una lógica secuencial y con metas por alcanzar.

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a strategic marketing plan for “Panadería Delicias Lojanas” in order to improve the business performance of it. inductive, deductive, analytical and statistical: To develop this goal, methods as applied. Similarly it resorted to the use of techniques for data collection such as: interview with Manager Delicias Bakery yojanas Mr. Wilfrido Vivanco, and the use of surveys to customers and 2 294 employees of the company.

In the Results section, after the evaluation is to external factors of the company, the parent External Factors Evaluation EFE arises, the weighted result was 3.15, which is interpreted that the company is responding excellent opportunities to address existing threats in the sector way.

Also in this section was indispensable evaluation of internal factors Delicias Bakery yojanas through the matrix Internal Factors Evaluation EFI, which gave as a result weighted 3.65 which means that holds significant predominance of strengths on weaknesses.

With the internal-external matrix (IE) allowed establish that the Delicias Bakery yojanas should apply growth strategies for further consolidation and performance of it in the lojano market.

Competitive profile matrix determined that when there is a significant level of competition in the sector or area for Delicias Bakery yojanas regarding the production and marketing of roscón

Then the SWOT matrix was established based on the analysis of internal and external factors. Once they organized proceeded to build the matrix High Impact, which allowed to establish four strategic objectives as key for further growth of the Bakery Delicias yojanas: 1) Development of an annual plan of acquisition of raw material under exclusive contract with the supplier. 2) Development of an annual training plan staff Delicias Bakery yojanas. 3) design trademark and logo for product identification. 4) Development of a plan for Advertising and Promotion Delicias Bakery yojanas.

With the establishment of the strategic objectives could be realized formulation or proposed Strategic Marketing Plan for Delicias Bakery yojanas.

These strategic objectives are designed to promote marketing activities roulade with its budget amounts to the same as the amount of \$ 3,844.80; which it is designed to realize it within one year.

c. INTRODUCCIÓN

Los mercados de consumo alimenticio durante la última década han desarrollado grandes percepciones de calidad y servicio debido principalmente a la continua difusión publicitaria que existe, los consumidores cada vez son más exigentes y demandan productos que satisfagan plenamente sus necesidades. Dentro de estos productos alimenticios, se destacan los productos de panadería, pues forman parte de la dieta diaria y de la tradición de la población.

En la ciudad de Loja, uno de estos productos de panadería tradicionales son los roscones, cuya elaboración y consumo ha venido pasando de generación en generación. Sin embargo, a pesar de que su elaboración no necesita mayor procesamiento, no deja de ser un producto que debe tener calidad y buen sabor para su consumo.

Las panaderías de la ciudad de Loja a pesar de contar con capacidad, herramientas e insumos no producen roscones, pero si ofrecen otros productos que potencialmente podrían convertirse en productos de competencia para la Panadería Delicias Lojanas. Además, en la búsqueda de consolidar una identificación de imagen para la Panadería Delicias Lojanas, se ha visto necesario la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico para la misma. La importancia de este trabajo de tesis radica principalmente en la obtención de una serie de estrategias y tácticas, las cuales al poder aplicarlas de forma adecuada y eficiente,

permitirán obtener una ventaja comercial y de crecimiento económico para la panadería en estudio.

La presente investigación “Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas”, contiene las siguientes partes: **Resumen**, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, se describe en dos idiomas: español e inglés; luego se describe la **revisión de literatura**, en la que se hace constar algunos conceptos y lineamientos en torno al trabajo realizado; seguidamente se detallan los **materiales y métodos** utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los **resultados** del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Gerente de la Panadería Delicias Lojanas, la encuesta aplicada a los empleados la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a los clientes externos de la misma. Luego se realizó la siguiente etapa de la tesis llamada **discusión**, la cual básicamente es un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de la empresa objeto de estudio. Posteriormente se realizó un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración y alto impacto, con la cual se establecen los objetivos estratégicos a seguir por la Panadería Delicias Lojanas para alcanzar un mejor posicionamiento.

A continuación se realiza la propuesta del Plan de Marketing Estratégico en el cual se hace constar los objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas,

responsables, tiempo, recursos y resultados esperados. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de este emprendimiento.

Por último fueron expuestas las conclusiones y recomendaciones para propender y dar solución a los problemas que aquejan a la Panadería Delicias Lojanas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

d. REVISION DE LITERATURA

Marco Referencial

Industria Panificadora en Ecuador

La industria de la panadería ha logrado desarrollarse y crecer dentro del país gracias a que sus productos son de consumo masivo; su característica principal es que existe una combinación entre la gran habilidad y escasa capacidad de producción de los panaderos artesanales y la producción tecnificada y a gran escala de productos de las empresas industriales. La industria panificadora comprende dos partes; la primera que tiene que ver con las empresas que elaboran productos de panadería, pastelería y galletería, sean éstas empresas industriales, pequeñas mecanizadas o artesanales, y la segunda que agrupa a las industrias que producen fideos y pastas, las cuales, casi en su totalidad, son empresas automatizadas con niveles de producción elevados. La demanda del pan crece en función del número de habitantes; el segmento panificador en el Ecuador crece entre un 5% y un 10% al año. (Rabascall, 2013)

Definición de Panadería

La panadería, lugar establecido para fabricar el pan y más productos de panificación, es definido por varios autores de la siguiente manera:

Según el Diccionario de la Real Academia Española, “panadería es el sitio, casa o lugar donde se hace o vende el pan”. (Real Academia Española, 2014).

ABC dice que “Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, galletas, masas finas, tortas, muffins, roscones, etc.” (Definición ABC, s.f.)

“El ejercicio de la panadería, al igual que las técnicas de fabricación y los ingredientes utilizados para la elaboración del pan, son influenciadas por la cultura, la tradición y las características culinarias de los pueblos, los cuales varían de un lugar a otro, dándole una condición propia y única. Hoy por hoy, la panadería hace parte del engranaje cultural de nuestra sociedad, por lo que es muy común encontrar este tipo de establecimientos en los barrios de la ciudad.” (López Trujillo, 2009)

Por tanto, podríamos decir que la panadería es una actividad que se realiza en casi todos los lugares para elaborar el pan y que requiere de equipos, materiales y mano de obra; la forma de elaboración varía de un lugar a otro y tiene que ver con aspectos culturales y tradicionales de los pueblos y comunidades donde está ubicada la panadería; existiendo diversidad de productos de panificación con diferentes formas, tamaños y sabores.

Pan Lojano

En la ciudad de Loja existe gran cantidad de panaderías que elaboran sus productos de panadería de manera artesanal; y en algunos casos se conserva la tradición ancestral de utilizar el horno de leña para hornearlo, lo cual le da un sabor y apariencia especial y muy agradable.

“El pan lojano, con un especial sabor, deleita los paladares ecuatorianos en el país y también en el extranjero. El pan de Loja es único porque la mayor parte de los panaderos de la localidad lo elaboran de forma artesanal. Para esto utilizan como ingredientes principales la manteca de cerdo, leche, huevo.” (Inga, 2016)

Según Inga, “el producto sale directamente desde las panaderías de esta ciudad; además del pan característico de la urbe, se elaboran adicionalmente otros productos que dan identidad a Loja como bollos, cachitos, pan de maíz, empanadas de pollo, galletas, palanquetas, roscones”. (Inga, 2016)

Roscón Lojano

Es un producto tradicional de la ciudad de Loja, muy agradable y gusta mucho a propios y extraños. Es definido como: “Deliciosas rosquillas con glaseado de azúcar parecen donas, pero son crujientes y más ligeras, perfectas para el cafecito de la tarde”. (Paladines Torres, 2014).

Ingredientes	Decoración
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 6 litros de Agua ✓ 3 libras de Manteca ✓ 6 ½ de Harina ✓ 24 Huevos ✓ 2 cucharadas de Royal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 7 claras de Huevos ✓ 3 libras de azúcar ✓ 2 limones

La preparación del roscón es una actividad sencilla que se la hace de manera artesanal, pero que requiere de cierta habilidad especial al momento de decorarlo, tratando que quede totalmente cubierto.

El proceso de elaboración consiste en lo siguiente: “En 6 litros de agua, se coloca la harina y la manteca hasta que esta masa este totalmente cocinada, luego de esto se procede a colocar los 24 huevos y el royal esto en forma constante se bate hasta tener la consistencia de una masa preparada luego en forma de círculos se coloca en el molde y se pone al horno”. (Paladines Torres, 2014).

Marco Conceptual

Definición de Plan

Un plan significa definir una serie de pasos a seguir y actividades que se deben realizar para lograr un propósito o cumplir un objetivo; un plan es la herramienta que nos sirve de guía y nos indica, de manera ordenada y secuencial, lo que debemos hacer para lograr lo que queremos.

Los esfuerzos que se realizan para cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan en un plan. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se establecen en un primer momento; para lo cual, aquellos que elaboran una planificación, emplean diferentes herramientas y expresiones. (Pérez Porto & Gardey, 2012)

Definición de Marketing

El marketing busca beneficios tanto para consumidores como para productores, tratando de satisfacer a plenitud las necesidades de la sociedad, obteniendo un beneficio económico para la empresa productora y haciendo que esta logre una posición sólida en un mercado determinado.

El marketing es un proceso de planificación y ejecución, inmerso en un marco social determinado, que se orienta a la satisfacción de las necesidades y deseos del individuo y de las organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes y servicios que generan utilidades.

Los conceptos fundamentales de marketing incluyen al producto y el valor de satisfacción que brinda este producto. Producto es todo aquello que se ofrece en un mercado con el objeto de satisfacer una necesidad, pueden ser tangibles o intangibles. El valor y la satisfacción están dados por la percepción que tienen los consumidores al momento de decidir adquirir el producto. (Gnazzo, y otros, 2007)

Definición de Plan de Marketing Estratégico

Con el plan de marketing estratégico se busca posicionar la empresa en el mercado y lograr satisfacer sus necesidades; para lo cual, este plan nos brinda los pasos que se deben seguir y las herramientas a utilizar. Previo a diseñar el plan de marketing, es importante tener claro hacia dónde se dirige la empresa y qué es lo que quiere lograr; así mismo se debe conocer y analizar si sus aspiraciones y metas pueden ser alcanzadas con los recursos y capacidades que posee.

Abascal Rojas dice que el plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados. Por tanto, el plan estratégico de marketing forma parte de

la planificación estratégica de una compañía y se lo elabora luego del plan estratégico de la empresa con el fin de disponer de planes para cada área funcional de la empresa. (Abascal Rojas, 2010)

Importancia del Plan de Marketing Estratégico

El Plan de Marketing Estratégico es fundamental porque: (Abascal Rojas, 2010)

- a. Da cohesión al marketing de la empresa en su conjunto (incluyendo el marketing online), tanto por hacer que sea coherente con el Plan Estratégico Global (de tenerlo), como porque hará que sus objetivos y decisiones de marketing sean coherentes entre ellas, con las necesidades de su empresa y con las circunstancias de su mercado.
- b. Ayuda a analizar sus circunstancias conociendo de esta manera mejor su mercado y su empresa.
- c. Sirve de guía a toda la organización para saber si las decisiones del día a día coinciden con lo que su empresa ha establecido a nivel global.
- d. Ayuda al seguimiento de los resultados y de su ajuste a los objetivos trazados en el plan, con lo que su gestión mejorará.

Fases del Plan de Marketing Estratégico

El plan de marketing estratégico se compone de varias fases hasta su consecución: (Mullins & Walker, 2009)

1. Análisis de la situación
2. Diagnóstico de la situación
3. Establecimiento de objetivos
4. Determinación de estrategias
5. Presupuesto

Análisis de la situación

El análisis de la situación implica un estudio de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa; así como también del ambiente externo que interactúa con esta y puede afectarla; este análisis debe hacerse de manera muy detallada para poder determinar lo que la empresa es capaz de lograr y cómo debe mejorar y prepararse ante situaciones que pueden afectar negativamente a sus planes y objetivos. Algunos autores definen el análisis de la situación de la siguiente manera:

Munuera & Rodríguez indican que “en ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados”. (Munuera & Rodríguez, Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica, 2010).

La situación de la empresa es analizada con información que se deriva desde el momento de su creación, información de la estructura organizacional, la misión, visión y valores formulados, de tal manera que se puede tener un panorama o radiografía clara de la organización. (Munuera & Rodriguez, Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica, 2010)

Además, “El análisis de las fuerzas del ambiente externo de una empresa se realiza en base a elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto”. (Abascal Rojas, 2010). Con este análisis se logra conocer las capacidades, las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y debe estar preparada para poder desarrollar sus actividades con normalidad de tal manera, que al existir situaciones negativas que la puedan afectar, puedan ser controladas.

Abascal Rojas manifiesta que en el análisis de la situación se realiza el estudio de algunos factores tales como:

- ✓ **El Factor Demográfico:** Que tiene que ver con la estructura y tamaño de la población.
- ✓ **El Factor Cultural:** Relacionado con las costumbres, tradiciones y formas de vivir de una sociedad.

- ✓ **El Factor Social:** Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país o localidad en donde opera la empresa. Estos factores pueden ser: pobreza, desempleo, migración, etc.
- ✓ **El Factor Económico:** Relacionado con aspectos económicos que pueden afectar a los resultados de la empresa tales como la inflación, las tasas de interés, el PIB, la balanza comercial, etc.
- ✓ **El Factor Político:** Que tiene que ver con la forma como se está manejando el país, sus normativas y leyes que pueden afectar los intereses de una empresa y que deben ser analizadas para no tener inconvenientes con el Estado.
- ✓ **El Factor Tecnológico:** El análisis del factor tecnológico es muy importante ya que una vez definido lo que se va a producir, se debe buscar y analizar los equipos tecnológicos que existen para producir ese bien o servicio, de tal manera que los procesos de producción sean más simplificados y se optimicen los recursos productivos, logrando mayores niveles de producción.

Fuerzas competitivas de Porter

El análisis de Porter de las cinco fuerzas ha sido elaborado por el economista Michael Porter en 1979 y se lo utiliza para realizar el análisis externo de una empresa. En este modelo se describen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y se determina la rentabilidad, a largo plazo, de un mercado o segmento de mercado. Las fuerzas de Porter son las siguientes: (Hernández Rojas, 2015)

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de compradores o consumidores
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores.

1. Poder de negociación con los clientes

Los clientes o compradores de un bien o servicio siempre están buscando calidad y bajos precios en los productos que consumen; por esta razón es que las empresas deben investigar y sacar productos a medida de las exigencias de los consumidores con el fin de retener estos clientes y de esta manera sus utilidades no se vean afectadas; así mismo debe procurar sacar productos diferenciados y con características únicas de tal manera que los clientes no tengan otra opción más que comprarlos, ya que en ningún otro lado los van a conseguir con los atributos que dicho producto les ofrezca. De esta manera se estaría restando importancia a los productos sustitutos y los clientes darán preferencia al producto que la empresa les ofrece.

Los compradores ejercen fuerte presiones competitivas sobre los miembros de la industria, dependiendo del grado del poder de negociación que poseen y la sensibilidad al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores

términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de la empresa al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos. El poder de negociación de los clientes aumenta cuando: los costos de cambiar a productos competidores son bajos; los productos que ofrece la empresa no son diferenciados; los compradores están bien informados acerca de la calidad y precios de los productos que ofrecen los vendedores; los compradores pueden postergar las compras; etc. (Thompson I & Gamble I, 2012)

En este sentido, las empresas deben estar innovando cada día sus productos de tal manera que logren diferenciarlos y los hagan atractivos para los consumidores, con atributos y características únicas, con precios altamente competitivos y atractivos, que estén al alcance de los consumidores; con todo esto la empresa logrará mantener su cuota de mercado con clientes satisfechos y fieles; y por ende sus resultados en cuanto a rentabilidad serán mejores.

2. Poder de negociación con proveedores

“Los proveedores representan una fuerza competitiva fuerte o débil que depende de si este proveedor tiene la capacidad de negociación suficiente como para influir en los términos y condiciones de los productos que ofrece”. (Thompson I & Gamble I, 2012). Esa así que los proveedores que tienen mayor poder de

negociación pueden cambiar las condiciones, precios y plazos de entrega de los productos, ocasionando que la rentabilidad y desarrollo de las actividades de la empresa que adquiere estos insumos se vean afectados y su producción disminuya.

Existen algunos factores que determinan el poder de negociación de los proveedores, tales como: (Thompson I & Gamble I, 2012)

- ✓ Si el producto que los proveedores ofrecen es escaso, si es diferenciado, si son indispensables y únicos para la producción de determinado producto; les da cierto poder de negociación para imponer sus precios, aprovechando la oportunidad que la escasez, la diferenciación e importancia que dicho producto les ofrece.
- ✓ Si no existen productos sustitutos, si el costo de cambiar de proveedores es alto y cuando los ingresos que obtienen de la venta de sus productos a la empresa no son significativos, también les otorga un alto poder de negociación a los proveedores; dándoles la facultad de imponer sus condiciones de acuerdo a sus intereses y siempre tratando de mejorar sus ingresos.
- ✓ Cuando existe gran oferta de productos y muchos sustitutos para el mismo, cuando los costos de cambiar de proveedores es bajo y los ingresos por las ventas a la empresa representan una gran fracción, hace que el poder de negociación de los proveedores disminuya; con lo cual la empresa tiene la oportunidad de imponer sus condiciones en cuanto a precios y plazos para adquirir los productos que estos proveedores le ofrecen.

Por lo tanto es muy importante analizar la situación de los proveedores y de los productos que ofrecen para determinar si podemos obtener una ventaja o desventaja al momento de adquirir estos productos.

3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Los nuevos competidores representan una amenaza cuando existen facilidades para entrar en un mercado y ofrecen productos novedosos, de gran calidad, a precios bajos y hacen que los consumidores se interesen en estos nuevos productos, lo cual genera una disminución de clientes para la empresa y por tanto reduce los ingresos y su rentabilidad.

“Las empresas de nuevo ingreso a un determinado mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad de la amenaza de nuevos competidores radica en dos aspectos fundamentales: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas existentes en el mercado ante dicho nuevo ingreso”. (Thompson I & Gamble I, 2012)

Es importante analizar este factor para determinar los posibles competidores y diseñar una estrategia para impedir que su presencia en el mercado afecte los intereses de la empresa.

4. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Un producto sustituto es el que satisface las mismas necesidades que el producto que ofrece una determinada empresa. Estos productos compiten con los productos originales, tratando de ganar cada vez más espacio en el mercado; por esto, las empresas deben estar investigando el avance de estos productos y mejorar los suyos con el fin de que su presencia no les reste importancia en el mercado.

“Los productos sustitutos desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente.; estos productos representan una amenaza permanente a medida que la sustitución pueda hacerse siempre”. (Rivera Camino & López Rúa, 2012)

Las empresas que ofrecen productos sustitutos son más fuertes cuando las ventas de sus productos crecen más rápido que las de la industria que se analiza, los productores de sustitutos adquieren mayor capacidad y sus ganancias aumentan. (Thompson I & Gamble I, 2012)

Por tanto, hoy en día, las empresas deben estar atentas a estos aspectos que indican que deben tomar acciones y diseñar estrategias que ayuden a controlar el crecimiento y posicionamiento de estos productos en el mercado. Se debe, por lo

tanto, diferenciar los que productos que la empresa ofrece, de tal manera que superen los beneficios, calidad y precios de los productos sustitutos.

5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es una batalla que enfrentan cada día las empresas por conseguir su permanencia en un mercado, donde cada día es más difícil lograrlo debido a la cantidad de competidores que existen; en este campo únicamente sobreviven aquellas empresas que han sido capaces de sobresalir frente a la competencia.

“La rivalidad entre competidores se refiere a las empresas de la misma industria que compiten directamente en un mismo mercado, ofreciendo el mismo tipo de producto. La intensidad de rivalidad entre los competidores aumenta a medida que se incremente la cantidad de éstos y su tamaño y capacidad sea más o menos igual, cuando disminuye la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.” (Echeverri, 2009).

Esta rivalidad nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de la competencia para saber si debemos mejorar o rediseñar estas estrategias de tal manera que nos permitan mantener nuestra presencia en el mercado.

Diagnóstico de la situación

En el diagnóstico de la situación se recopila la información que nos permita evaluar cualitativa y cuantitativamente a la empresa, tanto en el medio interno como externo. En base a esta información recopilada, se elaboran las matrices EFE, EFI, matriz de perfil competitivo, matriz interna y externa (IE), matriz FODA, matriz de alto impacto, etc.; las mismas que nos permitirán conocer la situación actual de la empresa y plantear estrategias que la enrumben a la consecución de sus objetivos y planes.

Matriz EFE

Para elaborar una Matriz EFE se debe seguir los siguientes: (Cañaveral Montoya, 2012)

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoría externa. Se debe alcanzar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria; anotando primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Se debe 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. 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.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Cuando se obtiene un promedio ponderado de 4.0, indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; por tanto significa que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Así mismo, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están funcionando muy bien ante la oportunidad identificada.

Matriz EFE

Nº	OPORTUNIDADES	Fuente	Peso	Calificación	Total de Ponderación
1					
2					
3					
4					
Nº	AMENAZAS				
1					
2					
3					
4					
	TOTAL		1,00		

Elaboración: La Autora

Matriz EFI

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, ofreciendo una base para evaluar e identificar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE y se desarrolla siguiendo cinco pasos: (Cañaverall Montoya, 2012)

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades.
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. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. 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.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la 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 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria; lo que significa que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando muy bien esta fortaleza y no están dando el resultado que se esperaba. (Cañaverall Montoya, 2012)

Matriz EFI

Nº	FORTALEZAS	Fuente	Peso	Calificación	Total de Ponderación
1					
2					
3					
4					
Nº	DEBILIDADES				
1					
2					
3					
4					
	TOTAL		1,00		

Elaboración: La Autora

Matriz de Perfil competitivo

“Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de

clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones”. (Rodea, 2012)

Además, los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en situaciones internas. (Rodea, 2012)

El procedimiento para elaboración de matriz de perfil competitivo es la siguiente: (Rodea, 2012)

- 1) Se debe identificar los factores decisivos de éxito en la industria y los competidores más representativos del mercado.
- 2) Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el fin de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

La suma debe ser igual a 1.

- 3) Se debe asignar, a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

- 1 = Debilidad grave
 - 2 = Debilidad menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza importante
- 4) Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- 5) Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Si una empresa obtiene una calificación de 3.2 y otra obtiene una calificación de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no significa que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Además, *“las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien assimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones”*. (Rodea, 2012)

Matriz Interna-Externa IE

“Es la matriz diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios. Se basa en información generada por otras matrices, (de estudio interno, de estudio externo), captando así mayor información, y representándola de una manera gráfica”. (Torres Hernández, 2014)

“Es una herramienta para evaluar a una organización, en base a sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas); cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz”. (Torres Hernández, 2014)

“La matriz IE se basa en dos dimensiones: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y”. (Torres Hernández, 2014)

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. (Torres Hernández, 2014)

La matriz IE se divide en tres espacios con diferentes implicaciones estratégicas:

a) Cuadrantes I, II y IV: Estrategias para crecer y construir

“Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para

estas divisiones”. (Torres Hernández, 2014)

b) Cuadrantes III, V y VII: Estrategias para mantener

“La Penetración en el mercado y el Desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones”. (Torres Hernández, 2014)

c) Cuadrantes VI, VII y IX: Estrategias para cosechar

“Las estrategias más adecuadas para estas divisiones o empresas son la cosecha, Desposeimiento, o la liquidación”. (Torres Hernández, 2014)

Análisis FODA

El análisis FODA nos permite evaluar a la empresa en aspectos internos y externos, para determinar sus fortalezas y debilidades así como también sus oportunidades y amenazas, las mismas que nos dan la pauta para diseñar estrategias que permitan aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, así como también nos ayuden a protegernos de las amenazas y mejorar en aspectos en los cuales la empresa muestra debilidades. Thompson y Gamble manifiestan que:

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades

comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. Además, el análisis FODA implica llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas”. (Thompson I & Gamble I, 2012)

MODELO 1 MATRIZ FODA

F O D A			
FO	CUALIDADES INTERNAS		DA
	F ORTALEZA	D EBILIDADES	
	CUALIDADES EXTERNAS		
	O PORTUNIDADES	A MENAZAS	

F O D A			
CUALIDADES INTERNAS	F O		CUALIDADES EXTERNAS
	F ORTALEZA	O PORTUNIDADES	
	D A		
	D EBILIDADES	A MENAZAS	

MODELO 2 MATRIZ FODA

a) Oportunidades

“Son situaciones que se origina en el mercado y pueden favorecer a la empresa, se caracterizan por el comportamiento del consumidor o por la fluidez natural del mismo; cuando las oportunidades del mercado sean favorables, es importante que la empresa las aproveche; los cambios en el mercado se pueden detectar a través de la observación del mismo, por lo que la empresa debe estar atenta a estos cambios para evaluarlos y aprovecharlos, en el caso de que sean favorables para la misma.” (Hair, Lamb, & McDaniel, 2010)

b) Amenazas

Hair, Lamb & Mc Daniel manifiestan que las amenazas son situaciones desfavorables para una empresa y se presentan de manera natural o por la conducta de quienes consumen, también se dan por falta de información importante hacia el cliente y por malas prácticas de marketing al interior de la empresa; estas amenazas pueden ser detectadas por medio de la observación del mercado y, al igual que en la oportunidades, la empresa debe estar atenta cuando estas se presenten para que pueda tomar medidas que ayuden a neutralizarlas o convertirlas en algo positivo para la empresa. (Hair, Lamb, & McDaniel, 2010). Así mismo señalan que “Estas amenazas no pretenden ser resueltas sino llegar a convertirlas en oportunidades para la empresa”. (Hair, Lamb, & McDaniel, 2010)

c) Fortalezas

“Son situaciones y aspectos en los que la empresa sobresale en su desempeño frente a la competencia directa, mostrándose superior en forma comparativa. Las fortalezas se generan al interior de la empresa y pueden ser medidas y cuantificadas para luego ser comparadas con las fortalezas con que cuenta la competencia directa”. (Hair, Lamb, & McDaniel, 2010)

Además, Thompson I Peteraf manifiesta que “una fortaleza es algo que la empresa puede hacer muy bien; es una condición que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas dependen de la calidad y capacidades de los recursos con que cuenta una empresa”. (Thompson I & Gamble I, 2012)

d. Debilidades

Las debilidades son aspectos desfavorables de la empresa, son carencias o deficiencias competitivas, una debilidad es algo que la empresa realiza mal, lo cual hace que la empresa se muestre inferior frente a la competencia; son de origen interno y por lo tanto pueden ser controladas por ella. “Es importante no confundir los problemas de la empresa con una debilidad, tampoco una oportunidad con una fortaleza”. (Munuera & Rodriguez, Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica, 2010)

Matriz de Alto Impacto

Ponce Talancón manifiesta que luego de realizar la matriz FODA con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes; se debe elaborar la Matriz de Alto Impacto, que se deriva de la Matriz FODA. En la Matriz de Alto Impacto se desarrollan cuatro tipos de estrategias; para lo cual se comparan y cruzan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) para generar estrategias factibles. (Ponce Talancón, 2009)

- ✓ “Las estrategias FO se basan en la utilización de las fortalezas de la organización, para tomar ventaja de las oportunidades”. (Ponce Talancón, 2009)
- ✓ “Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades”. (Ponce Talancón, 2009)
- ✓ “Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de la organización, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas”. (Ponce Talancón, 2009)
- ✓ “Las estrategias DA están orientadas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas medioambientales; se intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Son estrategias defensivas necesarias para una organización que enfrentada a muchas amenazas externas y que tiene muchas debilidades internas, lo cual la ubica en una situación precaria. De hecho una organización así tiene que escoger entre luchar por su

supervivencia, o unirse, o reducirse, declararse en quiebra o liquidarse”.
(Ponce Talancón, 2009)

De lo anterior podemos concluir que el cuadrante de estrategias FO es el más fuerte porque la empresa integra sus fortalezas y oportunidades con que cuenta; el cuadrante más débil es el FA, en el que se combinan las debilidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa.

Procedimiento para elaborar la matriz de Alto Impacto

De acuerdo a (Ponce Talancón, 2009), el procedimiento para elaborar una matriz de alto impacto incluye los siguientes pasos:

1. Integrar una lista de las oportunidades claves.
2. Integrar una lista de amenazas claves.
3. Integrar una lista de las fuerzas internas.
4. Integrar una lista de las debilidades internas.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

Establecimiento de Objetivos de marketing

“En este punto se incluyen los objetivos de marketing; que deben guardar una relación estrecha con las metas y estrategias de toda la compañía. Cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización”. (Kotler, 2011)

Objetivos.- Los objetivos de marketing son definidos partiendo de los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, tratando de dar solución a las situaciones poco convenientes para el logro de los objetivos de la empresa y aprovechando al máximo las situaciones favorables de las que se puede sacar provecho.

Determinación de Estrategias

“Se indican aquellos tipos de estrategias generales y específicas de marketing que determinarán la forma de alcanzar los objetivos establecidos”. (Fernández Isoird, 2011)

Estrategia.- Tal como manifiesta Fernández Isoird, las estrategias son las vías de acción con las que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos previstos; en un

plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para lograr la mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados por la empresa. Asimismo; toda estrategia debe ser formulada en base al análisis que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. (Fernández Isoird, 2011)

Meta.- Se definen como la cuantificación del objetivo, proponiéndose tareas concretas a cumplir en un plazo determinado. Las metas son alcanzables y medibles, mediante las cuales se determinan fechas y puntos exactos de referencia.

Táctica.- Conocidas también como programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?; ¿Cuándo se hará?; ¿Quién lo hará?; ¿Cuánto costará?

Políticas.- Las políticas hacen que la implementación de la estrategia vaya produciéndose gradualmente y ello da lugar a resolver problemas de naturaleza recurrente en el día a día de las organizaciones. (Garrido, 2014)

Actividades.- Son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas establecidas en un proyecto; son un conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

Resultados esperados.- Se refiere a lo que se desea lograr luego de realizar las actividades planificadas en un proyecto.

Presupuesto

El presupuesto es un plan que expresa, en términos financieros, las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos planteados por la gerencia.

Una vez definido qué es lo que se quiere hacer, es importante buscar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas anteriormente. 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 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.

(Casado & Sellers, 2010)

e. MATERIALES Y METODOS

Materiales

Para la elaboración del presente plan de marketing estratégico fueron necesarios los siguientes recursos:

Materiales de Oficina

Los materiales de oficina utilizados en la elaboración de esta tesis fueron:

- Resmas de Papel Bond A4
- Cartuchos de tinta para impresora
- Lápices y Esferos
- Calculadora
- Grapadora

Métodos

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Método Inductivo

“El método inductivo es aquel que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes particulares”. (Cegarra Sánchez, 2012). Este método

permitió describir cual es la realidad actual de la Panadería “Delicias Lojanas” para luego establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método Deductivo

“Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular”. (Cegarra Sánchez, 2012). Este método permitió analizar la información base, en la cual se abordaron conocimientos generales sobre el marketing y su importancia.

Método Analítico

“Este método consiste en la extracción de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas y examinarlas”. (Niño Rojas, 2011). Método que sirvió para analizar la empresa en su ambiente interno para luego construir la Matriz FODA de la Panadería “Delicias Lojanas”.

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”. (Niño Rojas, 2011). Con este método se

obtuvieron datos necesarios, a través de las encuestas, para medir el nivel de satisfacción de los clientes y la demanda que existe para el producto roscón lojano.

Técnicas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo y elaboración del presente estudio fueron:

Técnica de la Observación Directa

“Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis”. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014). La observación directa sirvió para determinar, a primera vista, la situación actual de la Panadería “Delicias Lojanas”; ayudando a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarme directamente con el objeto de estudio.

Técnica de la Entrevista

“Es una de las técnicas más importantes para la recolección de información de campo mediante el mecanismo de la intervención verbal entre el investigador y la competencia”. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014).

Esta técnica se la utilizó para obtener información directa del Sr. Gerente de la Panadería Delicias Lojanas, la que sirvió para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, para lo cual se utilizó un cuestionario de preguntas previamente elaborado.

Técnica de la Encuesta

“Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recolectar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio”. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014).

Las encuestas se aplicaron a través de un cuestionario de preguntas previamente diseñado para los clientes de la Panadería Delicias Lojanas de la ciudad de Loja. Los clientes son negocios (tiendas, panaderías, minimarkets) que revenden este producto en la localidad.

Población de estudio

La población objeto de estudio de la presente investigación corresponde a los establecimientos comerciales como tiendas de barrio, minimarkets y panaderías ubicados dentro de la ciudad de Loja. De acuerdo a datos de la Panadería Delicias Lojanas existen 1239 establecimientos de este tipo. Sin embargo como el

proyecto se desarrolla en el año actual 2016, es necesario hacer una proyección a dicho año. Para esto se utilizó la respectiva fórmula de proyección con una tasa de crecimiento económica de 0,4% de acuerdo a perspectivas económicas del Banco Central del Ecuador.

La Fórmula de Proyección Poblacional aplicada fue la siguiente:

$$Pf = Pi(1 + i)^n$$

$$Pf = 1.239 (1 + 0.004)^2$$

$$Pf = 1.248,93 \cong 1.249$$

Tamaño de la muestra

La muestra se determinó con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * n}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Datos:

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

p = 0,5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0,5 probabilidad de que el evento no ocurra

N = Población Total

$e^2 =$ 5% margen de error.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1.249)}{(1.249)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1.199,53}{3,12 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1.199,53}{4,0829}$$

$$n = 293,79 \cong 294$$

En base a los resultados matemáticos arrojados con la fórmula de muestreo, se aplicaron 294 encuestas a las tiendas de barrio, minimarkets y panaderías ubicadas dentro de la ciudad de Loja.

f. RESULTADOS

Diagnóstico Situacional de la Panadería Delicias Lojanas

La Panadería Delicias Lojanas, inició sus actividades comerciales el 4 de Mayo del 2012, bajo RUC N° 1103683189001. Su principal objetivo para su creación fue convertirse en productora y distribuidora de roscón principalmente para la ciudad de Loja. Es una empresa de tipo familiar donde el propietario y Gerente es el Sr. Wilfrido Vivanco.

Foto N° 1

Producto de la Panadería Delicias Lojanas



Producción: Diariamente elaboran 2500 roscones (500 paquetes con 5 unidades cada uno), con un tamaño de 10 cm de diámetro aproximadamente. La

producción del roscón es artesanal, es decir que no se utiliza tecnología sofisticada.

Foto N° 2

Presentación del Roscón



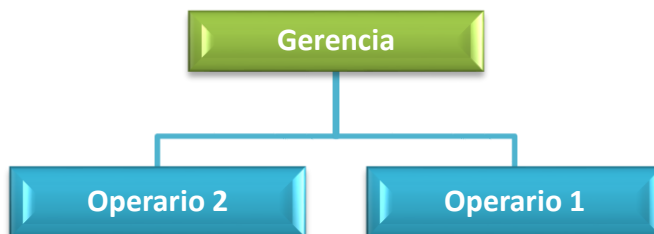
Instalaciones: El área de producción comprende un espacio de 120 m², en este espacio se encuentran ubicados los equipos e implementos como horno, espátula, calderas, recipientes, contenedores de masa, bandejas de horneado, batidora, etc.

Estructura Organizacional

En esta empresa de tipo familiar, que más bien calificaría de microempresa, actualmente laboran 3 personas: Gerente y 2 Operarios.

Gráfico N° 1

Organigrama Estructural de la Panadería Delicias Lojanas



Macro y microlocalización

La Panadería Delicias Lojanas está ubicada en las calles Brasil y Francia en el barrio Época de la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia de Loja, en el sur del Ecuador.

Gráfico N° 2

Mapa de Localización



Misión de la Panadería Delicias Lojanas

La Panadería Delicias Lojanas a pesar de ser una microempresa no ha dejado de lado el hecho importante de señalar una misión que guie su crecimiento; esta misión es:

“Elaborar y comercializar el tradicional roscón, producido bajo calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con el crecimiento de nuestra empresa y de la sociedad.”

Visión de la Panadería Delicias Lojanas

La visión que contempla la Panadería Delicias Lojanas es la siguiente:

“Ser la panadería líder en producción del roscón en la ciudad de Loja, reconocida por su esencia artesanal e innovación constante y máxima calidad. Nuestro compromiso es el ser una empresa que procura el resguardo de la tradición lojana y corresponsabilizada con el bienestar de nuestra gente, así como de la comunidad a la que servimos.”

Valores de la Panadería Delicias Lojanas

Los valores comprometidos como empresa son:

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Innovación

Análisis Externo de la Panadería Delicias Lojanas

El ambiente externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se llevan a cabo sus actividades empresariales. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Este medio lo conforman los siguientes factores: demográfico, socio-cultural, político-administrativo, económico, tecnológico; además de las cinco fuerzas de Porter.

Factor Demográfico

“Comprende el tamaño, la tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores”. (Thompson I & Gamble I, 2012)

La ciudad de Loja y su entorno suburbano se encuentran ubicados al Sur de la Región Interandina (Sierra) de la república del Ecuador (Sudamérica), en el valle de Cuxibamba, pequeña depresión de la provincia de Loja situada a 2.100 m.s.n.m. y a 4º de latitud Sur. Tiene una extensión de 5.186,58 ha (52 km²). (Universidad Nacional de Loja, 2013). De acuerdo a proyecciones poblacionales del INEC para el año 2016, se estimó una población total de 253.625 habitantes tal como se demuestra a continuación en el cuadro N° 26 y gráfico N° 26. (INEC, 2010)

Cuadro N° 1

Proyección de Población para la ciudad de Loja 2010-2016

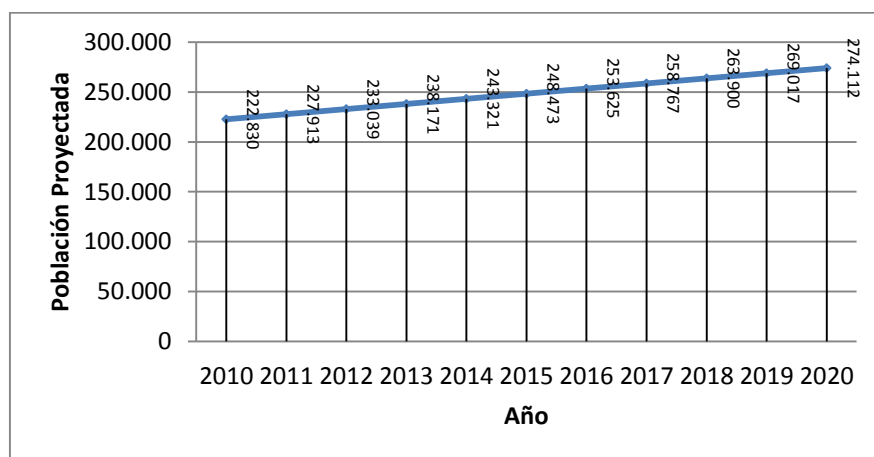
Año	Población Proyectada de la ciudad de Loja
2010	222.830
2011	227.913
2012	233.039
2013	238.171
2014	243.321
2015	248.473
2016	253.625
2017	258.767
2018	263.900
2019	269.017
2020	274.112

Fuente: INEC

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 3

Proyección de Población para la ciudad de Loja 2010-2016



Fuente: INEC

Elaborado por: La Autora

“La distribución de la población de la provincia de Loja se caracteriza por existir un predominio de la población mestiza, con un 92,8%, seguida de la población

blanca con un 3,4% y la indígena con un 3,05%. La mulata, negra y otros son muy bajos". (Universidad Nacional de Loja, 2013).

Análisis.- El crecimiento poblacional anual en la ciudad de Loja podría representar una **oportunidad** para incrementar el número de consumidores o clientes para lo cual se debe diseñar una estrategia de captación de clientes para la población creciente.

Factor Cultural

“Loja tiene características muy especiales que le dan una propia identidad, es una región de la patria ecuatoriana donde el desafío permanente de una naturaleza agreste y dura ha forjado un tipo de hombre abierto a la solidaridad, a la creatividad cultural y a la lucha solidaria por la supervivencia y el progreso; la hospitalidad y cordialidad del lojano resalta y enaltece sus mejores tradiciones”.
(Pacha López, 2012)

“La provincia de Loja se ha distinguido en todos los tiempos por una definida vocación por la música de sus habitantes y por cultivar el género musical, entre hombres y mujeres de todos los estratos sociales. De esta manera, podemos concluir que la música es para el lojano un lenguaje, una forma de expresión natural, profundamente ligada a su existencia. De todas las tradiciones o fiestas culturales, la más conocida es la que se vive con la llegada de la Imagen de la

Virgen del Cisne a la ciudad de Loja, la rutinaria fisonomía de la urbe se transforma en un ambiente festivo, alegre y optimista. Es algo así como, cuando una madre regresa al hogar luego de mucho tiempo de ausencia. Sus hijos no la abandonan un instante, sino que anhelan vivir junto al ser querido y añorado con intensidad existencial y entrañable”. (Pacha López, 2012)

En Loja, ciudad muy tradicional, los lojanos hacen especial reverencia a la comida propia de la zona, que representa un orgullo por su preparación ancestral. Entre estas delicias lojanas resalta el pan lojano, que por su suavidad y sabor es reconocido a nivel nacional e internacional. Uno de los productos de panadería representativos de la ciudad de Loja es el roscón lojano, que consiste en una rosca de masa crocante espolvoreada con azúcar. Y al igual que el resto de los productos integrantes de la gastronomía lojana, tiene demanda local.

Análisis.- Bajo este marco, la panadería Delicias Lojanas con su producto “roscón”, aporta a mantener y rescatar las tradiciones gastronómicas locales, convirtiéndose en una **fortaleza** el contar con un producto tradicional de alta calidad y exquisitez elaborado en Panadería Delicias Lojanas.

Factor Social

Pobreza

Según el INEC, la pobreza se define bajo diferentes aspectos:

- ✓ Pobreza por ingresos.- Los indicadores de pobreza constituyen una herramienta básica en la planificación, evaluación, seguimiento y diseño de políticas sociales, desde junio del 2006, se calculan a través de una actualización mediante el Índice de Precios al Consumidor de la línea oficial de pobreza por consumo calculada a partir de la Encuesta de Condiciones de Vida. La pobreza por ingresos es sinónimo de carencia y privación, que limita a una persona para alcanzar un mínimo nivel de vida. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016)
- ✓ Pobreza por consumo.- Parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyo ingreso o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016)
- ✓ Pobreza por necesidades básicas insatisfechas.- La pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es una medida de pobreza multidimensional desarrollada en los 80's por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El método abarca cinco dimensiones y dentro de cada dimensión existe indicadores que miden privaciones:

- Capacidad económica
 - Acceso a educación básica
 - Acceso a vivienda
 - Acceso a servicios básicos
 - Hacinamiento. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016)
- ✓ Pobreza multidimensional.- Identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016)

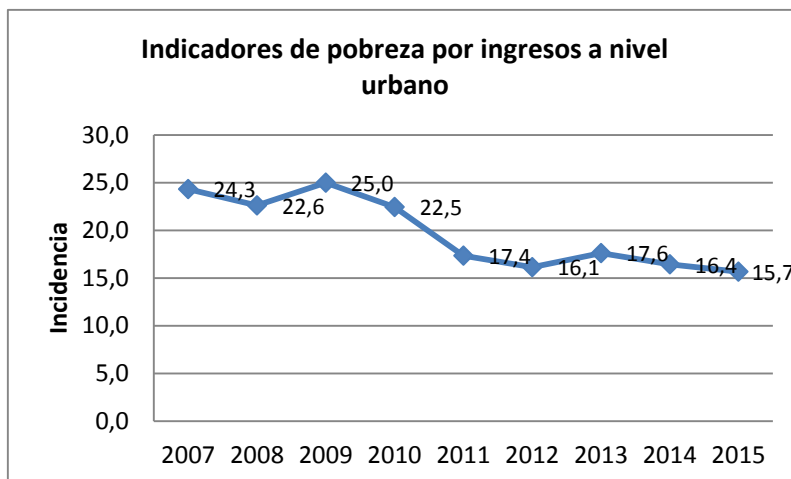
El INEC en la medición de pobreza utiliza recomendaciones internacionales, para lo cual se compara el ingreso per cápita familiar con la línea de pobreza y pobreza extrema que en junio de 2016 se ubicaron en US\$ 84,65 y US\$ 47,70 nominales mensuales por persona respectivamente. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son considerados pobres, y si su ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza extrema son considerados pobres extremos o indigentes. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016).

El INEC aunque tiene estudios específicos de este tema para ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, no lo tiene para el resto de cantones pero hace una evaluación general de indicadores de pobreza por ingresos a nivel urbano, los que indican una tendencia a la baja hasta el año 2015 y como se muestra en el Gráfico N° 4. Esto significa que a pesar de la contracción económica que sufrirá el país en el año 2016, las personas si bien disminuirán sus

ingresos, la mayoría aún se encontrarán por encima de la línea de pobreza. Entendiéndose por línea de pobreza, el nivel de ingreso mínimo disponible que necesita un individuo para no ser considerado pobre. (INEC, Pobreza y Desigualdad, 2016)

Gráfico N° 4

Indicadores de pobreza por ingresos a nivel urbano



Fuente: INEC
Elaborado por: La Autora

En junio de 2016 la línea de pobreza se ubicó en US\$ 84,65 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$ 47,70 mensuales per cápita.

Con este umbral, a nivel nacional la incidencia de la pobreza fue del 23,70% y la extrema pobreza del 8,57%. A nivel urbano la incidencia de la pobreza fue del 15,64% y la extrema pobreza del 3,86%, mientras que en el área rural la pobreza fue del 40,91% y la pobreza extrema del 18,62%

De acuerdo al INEC, a junio del 2015, Loja se encontraba entre las principales ciudades que había reducido sus índices de pobreza por consumo con un 33,6%. Lo que significaría que la ciudad presenta una tendencia a disminuir este índice y las personas tendrían acceso a una canasta alimenticia que cubra los requerimientos mínimos nutricionales.

Análisis.- Según los datos del INEC, existe una tendencia a disminuir el índice de pobreza por consumo en la ciudad de Loja, esto representaría una **oportunidad** para desarrollar estrategias para captar clientes con condiciones de adquirir el producto.

Población Económicamente activa (PEA)

Según definición del INEC, Población Económicamente activa (PEA= Empleo + Desempleo) se refiere al número de personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (personas con empleo), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desempleados). (INEC Indicadores Laborales, 2016)

De acuerdo a los últimos resultados de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC a junio del 2016, se obtuvo que la población económicamente activa a nivel urbano es de 5,2 millones de personas, como lo

muestra el cuadro N° 2 y en los últimos 6 años ha tenido tendencias variables de altas y bajas, pero en el último año este valor ha disminuido, lo cual indica que el nivel de empleo ha bajado en el área urbana. (INEC Indicadores Laborales, 2016)

Cuadro N° 2

PEA a nivel urbano

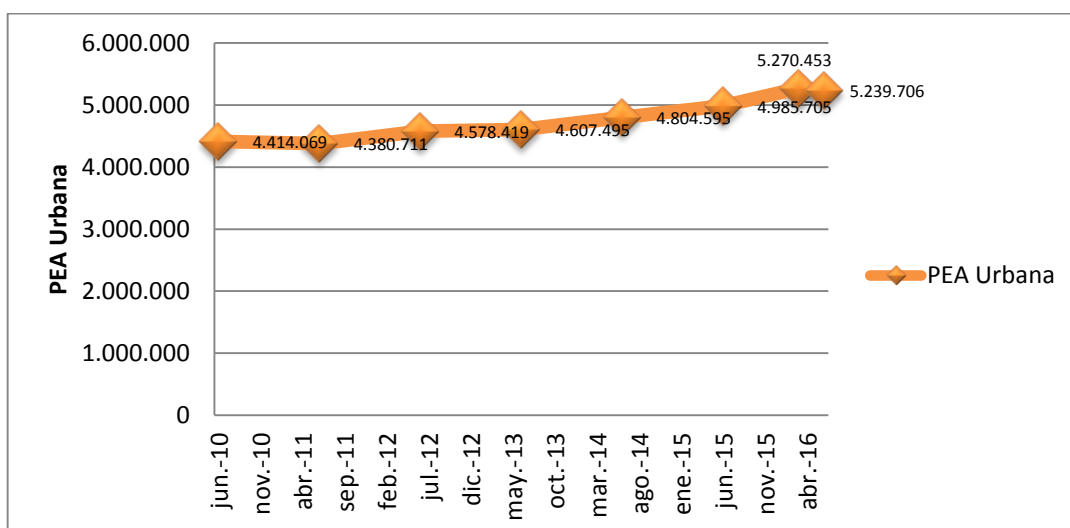
Años	PEA urbana
jun-10	4.414.069
jun-11	4.380.711
jun-12	4.578.419
jun-13	4.607.495
jun-14	4.804.595
jun-15	4.985.705
mar-16	5.270.453
jun-16	5.239.706

Fuente: INEC 2016

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 5

PEA Urbana



Fuente: INEC

Elaborado por: La Autora

“La Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Loja al año 2016 corresponde a 52.10% de la población total, lo que correspondería a un aproximado de 132.138 habitantes de la ciudad de Loja”. (INEC Indicadores Laborales, 2016).

Con este resultado se puede concluir que prácticamente la mitad de la población lojana está en capacidad de trabajar y de esta mitad, una parte tienen empleo y otros no, pues esa es la composición de la población económicamente activa.

Desempleo

Según el INEC, el desempleo abarca a las personas de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron Empleados y presentan ciertas características: i) No tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana pasada y están disponibles para trabajar; ii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores. Se distinguen dos tipos de desempleo: abierto y oculto. El desempleo abierto se refiere a personas sin empleo, que no estuvieron empleados en la semana pasada y que buscaron trabajo e hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores a la entrevista. El desempleo oculto está representado por personas sin empleo, que no estuvieron empleados la semana pasada, que no buscaron trabajo y no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas por alguna de las siguientes

razones: tiene un trabajo esporádico u ocasional; tiene un trabajo para empezar inmediatamente; espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio; espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo; espera cosecha o temporada de trabajo o piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar. (INEC Indicadores Laborales, 2016).

Dentro de la PEA, existe un componente principal y muy revelador como es el desempleo. De acuerdo al INEC, el nivel de desempleo en Ecuador ha tenido muchas variaciones en los últimos 6 años como muestra el cuadro N° 2. (INEC Indicadores Laborales, 2016)

Cuadro N° 3

Nivel de Desempleo para Ecuador al 2016

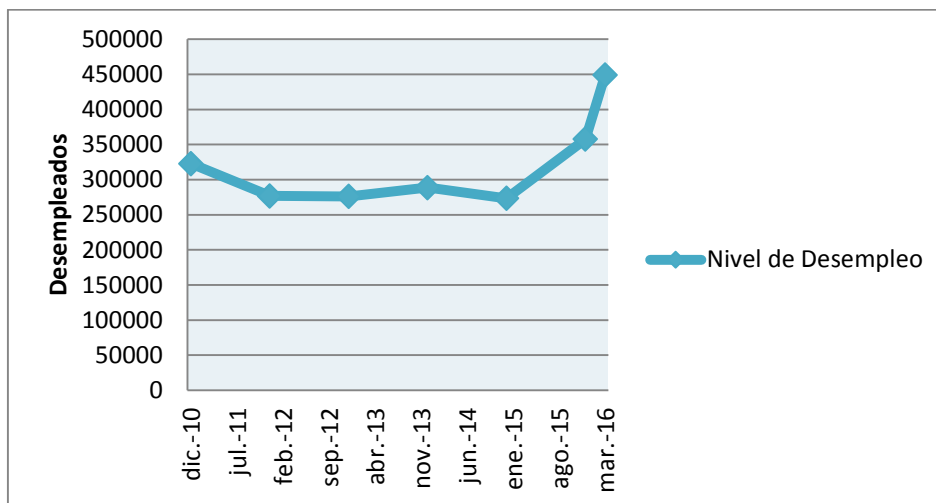
Años	Desempleados
dic-10	323.027
dic-11	276.787
dic-12	276.174
dic-13	288.745
dic-14	273.414
dic-15	357.892
mar-16	448.990

Fuente: INEC 2016

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 6

Nivel de Desempleo para Ecuador al 2016



Fuente: INEC
Elaborado por: La Autora

“En marzo 2016 la tasa de desempleo alcanzó el 7,4% a nivel urbano, 2,5 puntos porcentuales adicionales a lo registrado en marzo 2015. Esta tendencia al parecer va a seguir en aumento lo cual por obvias razones generará menos estabilidad laboral y menos ingresos económicos”. (INEC Indicadores Laborales, 2016)

Además, “una de las situaciones problemáticas que tienen las personas involucradas en actividades económicas es su limitado acceso a servicios de la seguridad social: solamente 33% tiene algún tipo de seguro social, mientras 63% no aporta a ninguno. Esto constituye una desventaja y/o amenaza para el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, pues una fuerza laboral desprotegida, sin derechos de acceso a servicios de salud o a una cesantía o

jubilación digna, es altamente vulnerable a cualquier evento adverso”. (Prefectura de Loja, 2015)

Análisis.- El desempleo es un aspecto que podría representar una **amenaza** para la Panadería Delicias Lojanas, ya que sus clientes (tiendas, panaderías, minimarket) podrían ser afectados y por ende podrían cerrar sus negocios y afectar directamente la cadena de comercialización del producto. Así mismo, el desempleo podría generar una falta de consumo del producto “roscón” por no considerarlo parte de la canasta básica.

Migración

Los movimientos de entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros es una investigación orientada a cuantificar el movimiento internacional ocurrido en el país, según las vías de transporte utilizadas. La información de carácter individual es recolectada por las Jefaturas de Migración que funcionan en el territorio nacional a través de la Dirección Nacional de Migración. El INEC es el encargado del procesamiento de la información, siendo la periodicidad de publicación anual. En el siguiente cuadro se muestra las cifras de migración de ecuatorianos y extranjeros en los años 2000-2014:

Cuadro N° 4

Entradas y Salidas del País de Ecuatorianos y Extranjeros, Periodo 2000 - 2014 Entradas y Salidas Internacionales

(En absolutos y tasas)

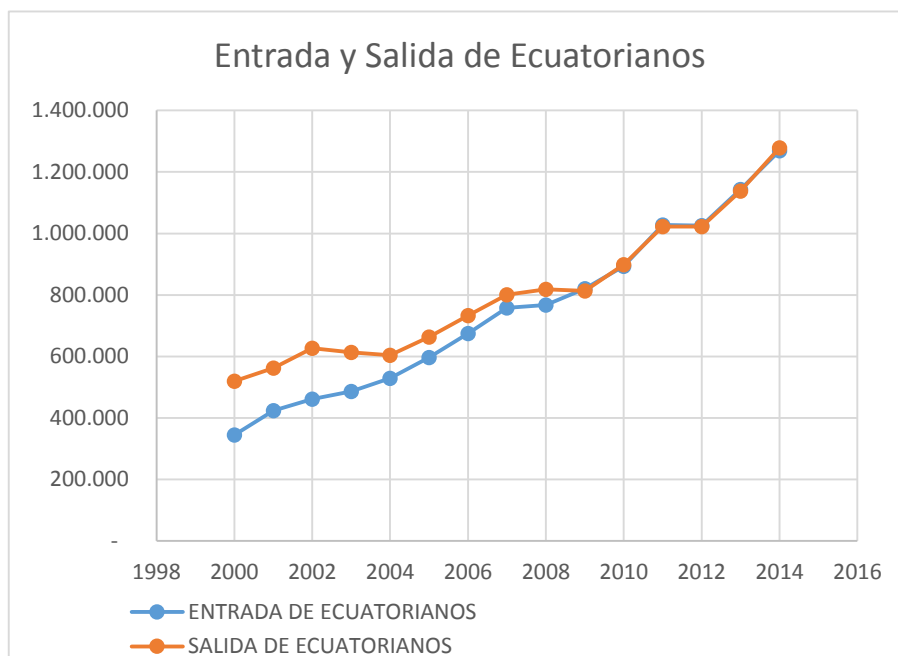
PERIODO	ENTRADA DE ECUATORIANOS	SALIDA DE ECUATORIANOS	ENTRADA DE EXTRANJEROS	SALIDA DE EXTRANJEROS	TASA DE SALIDA DE ECUATORIANOS ⁽¹⁾	TASA DE SALIDA	
						MUJERES ECUATORIANAS	HOMBRES ECUATORIANOS
2000	344.052	519.974	627.090	444.926	41,49	38,45	44,53
2001	423.737	562.067	640.561	464.781	43,86	41,33	46,38
2002	461.396	626.611	682.962	487.546	47,86	47,72	47,98
2003	485.971	613.106	760.776	519.801	46,03	45,70	46,34
2004	528.912	603.319	818.927	642.378	44,52	43,27	45,71
2005	597.038	663.601	859.888	703.555	48,36	49,94	46,77
2006	674.267	733.459	840.555	779.385	52,52	51,14	53,91
2007	757.892	800.869	937.487	898.012	56,34	53,97	58,73
2008	767.469	817.981	989.766	949.116	56,52	53,38	59,70
2009	820.292	813.637	968.499	928.974	55,20	52,91	57,53
2010	893.408	898.885	1.047.098	1.005.422	59,88	57,67	62,12
2011	1.027.543	1.022.451	1.141.037	1.086.116	66,97	65,11	68,87
2012	1.025.310	1.022.205	1.271.901	1.217.803	65,86	63,47	68,30
2013	1.143.116	1.137.875	1.364.057	1.309.635	72,13	70,51	73,78
2014	1.269.675	1.278.336	1.556.991	1.481.485	79,76	78,86	80,68

Fuente: INEC - Bases de datos de entradas y salidas internacionales

Notas: Nota 1: Las proyecciones poblacionales son a partir del censo 2010

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 7
Entrada y Salida de Ecuatorianos



Fuente: INEC
 Elaborado por: La Autora

El gráfico nos muestra que la salida de ecuatorianos al extranjero ha sido mayor que la entrada al país en los años 2000-2009; siendo el flujo de salida y entrada igual a partir del año 2009.

Análisis.- La migración es un factor neutro, ya que no influyen en el actual ámbito de producción y comercialización del roscón.

Factor Económico

Dentro del factor económico es muy importante el análisis de varios componentes como son el PIB, tasa de inflación y tasa de interés. Otros componentes como importaciones y exportaciones también hacen parte de este factor y de las cuales se hablará de manera general debido a que el producto (elaboración y comercialización del roscón) solo es para producción local, es decir dentro de la ciudad de Loja.

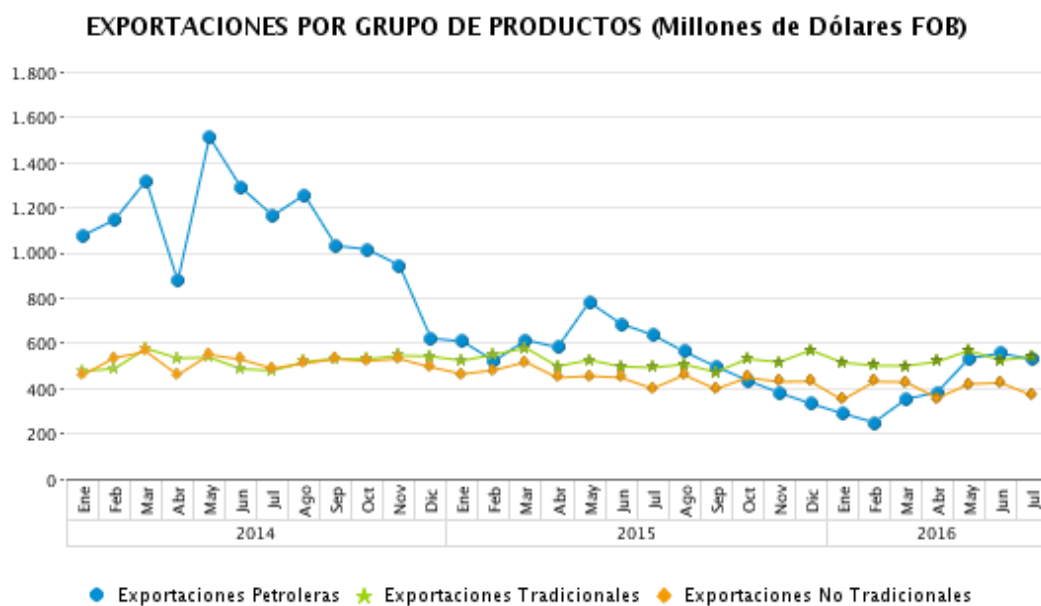
Exportaciones

El comercio exterior ha jugado un papel muy importante en la economía nacional. Los diferentes modelos económicos impuestos, así como la división internacional del trabajo, han asignado al Ecuador el papel de país exportador de materias primas y artículos con bajo valor agregado y a organizar su economía en torno al mercado externo. Esta situación ha llevado a que la bonanza o la crisis económica dependa del incremento o disminución de las exportaciones.

Los principales productos primarios que el Ecuador exporta son: cacao, banano, café, petróleo crudo, camarón, madera, atún, pescado, flores naturales, entre otros. Así mismo se exporta productos industrializados tales como: derivados de petróleo, café elaborado, elaborados de cacao, harina de pescado, elaborados de productos del mar, químicos y fármacos, manufacturas de metales y vehículos,

sombreros, textiles, y otros. En el siguiente gráfico se visualizan las exportaciones hasta julio 2016:

Gráfico N° 8



Fuente: Banco Central del Ecuador

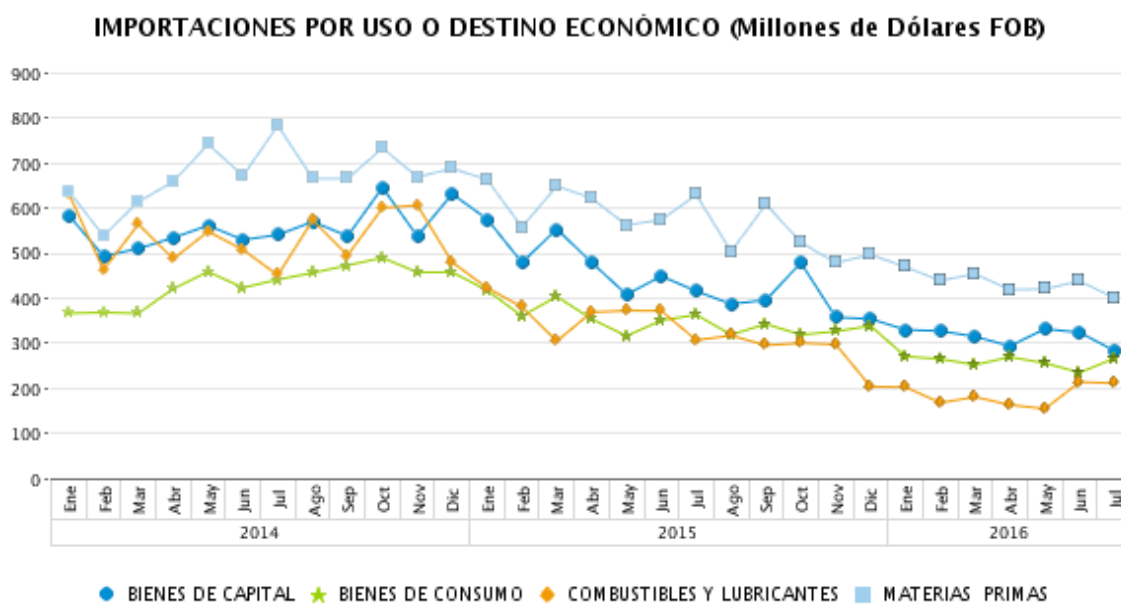
Análisis.- Las exportaciones son un factor neutro, ya que no influyen en el actual ámbito de producción y comercialización del roscón.

Las exportaciones no afectan a la producción y comercialización del Roscón, puesto que es un producto que se lo vende y distribuye en el mercado local interno. A medida como vaya creciendo la empresa y viendo la acogida de nuestro producto, se pensaría en buscar alianzas estratégicas para poder vender el producto en el exterior.

Importaciones

El Ecuador durante el año 2012 importó 24.017 millones de dólares (CIF), monto superior al año anterior en cerca de dos mil millones de dólares aproximadamente. El rubro más importante de importaciones son las materias primas que significa un 30% del total de importaciones; bienes de capital el 26.72%, combustibles y lubricantes el 22.65% y bienes de consumo el 20%. En la importación de combustibles, el gas de uso doméstico es el más alto, ya que la producción interna abastece apenas el 30% del consumo nacional. En la siguiente gráfica se evidencian estos valores:

Gráfico N° 9



Fuente: Banco Central del Ecuador

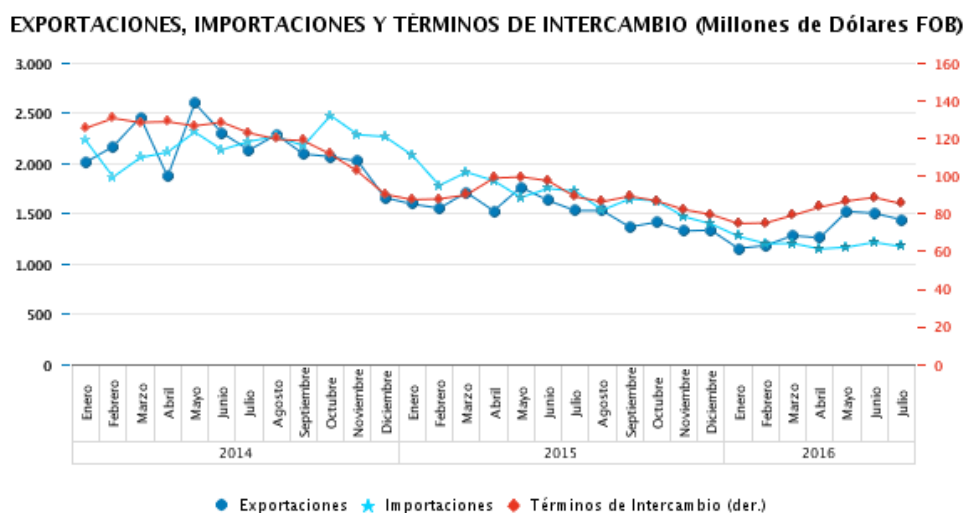
Análisis.- Debido a que la producción interna de gas solo abastece el 30% del consumo nacional y que dependemos mayormente del 70% de gas importado, es

necesario tener en cuenta esta situación, ya que un desabastecimiento de gas implicaría una paralización de la producción de roscones. Por esta situación, es importante definir estrategias de contingencia como hornos a electricidad para enfrentar estas potenciales amenazas.

Balanza Comercial

Hasta hace pocos años, el Ecuador, ha mantenido un saldo favorable en la balanza comercial; es decir, siempre las exportaciones han sido mayores a las importaciones. Desde al año 2000, luego de la dolarización, la balanza comercial es desfavorable, las importaciones superan a las exportaciones causando problemas en la economía y a l proceso de dolarización que ve disminuida sus entradas de dólares. En la actualidad existe un relativo equilibrio en la balanza comercial, a favor de las importaciones.

Gráfico N° 10



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis.- Como podemos ver en la gráfica, en los meses de marzo a julio 2016, las exportaciones superan a las importaciones, lo cual es positivo para la balanza comercial de nuestro país. Para la Panadería Delicias Lojanas este factor no la afecta.

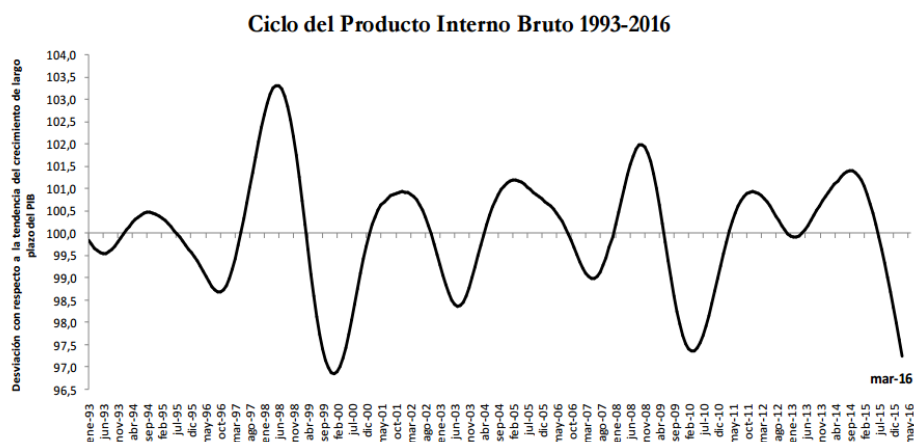
Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es la principal variable de la economía; según el Banco Central de Ecuador, es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. (Banco Central del Ecuador, 2014)

De acuerdo al gráfico N° 7, se puede determinar visualmente la variaciones cíclicas del Producto Interno Bruto desde enero de 1993 hasta mayo del 2016. En el último par de años se puede notar claramente como este indicador ha ido a la baja.

Gráfico N° 11

Ciclo del Producto Interno Bruto 1993-2016



Cuadro N° 5

Oferta y utilización final de bienes y servicios

Miles de dólares

Variables \ Años	2014 (p)	2015 (prev)
PIB	100.917.372	99.068.214
IMPORTACIONES	30.382.775	26.636.000
OFERTA FINAL	131.300.147	125.704.214
CONSUMO FINAL TOTAL	73.566.973	77.629.434
Administraciones públicas	14.107.042	14.579.000
Hogares	59.459.931	63.050.434
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	27.819.011	24.991.815
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	1.082.821	1.505.965
EXPORTACIONES	28.831.342	21.577.000
DEMANDA FINAL	131.300.147	125.704.214

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como muestra el cuadro N° 4, el PIB decreció en un 0.3% en el 2015 con respecto al año 2014. El bajo precio del petróleo es el principal causante de las perspectivas a la baja en el crecimiento del país. El PIB caerá un 4,5% en 2016 y en un 4,3% en 2017, si el escenario sigue siendo el actual, es decir, con bajos precios del petróleo, pérdida de competitividad por la apreciación del dólar, consolidación fiscal y condiciones financieras ajustadas, no habrá el crecimiento que se espera normalmente para Ecuador.

“En el 2014, el PIB correspondió a \$100.917.312 a nivel nacional, de los cuales \$1.257.218 correspondieron al cantón Loja en el mismo año. En el 2013, el PIB para el cantón Loja fue de \$1.218.826”. (BCE Cuentas Nacionales, 2014). Al hacer relación estos dos años se puede ver un incremento en este indicador, es decir los habitantes de Loja generaron bienes y servicios para oferta y demanda del sector local. Sin embargo para el año 2016 está previsto un decrecimiento económico a nivel general pues la tasa de crecimiento económica prevista para este año será de 0,4%.

Tasa de Inflación

“El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período

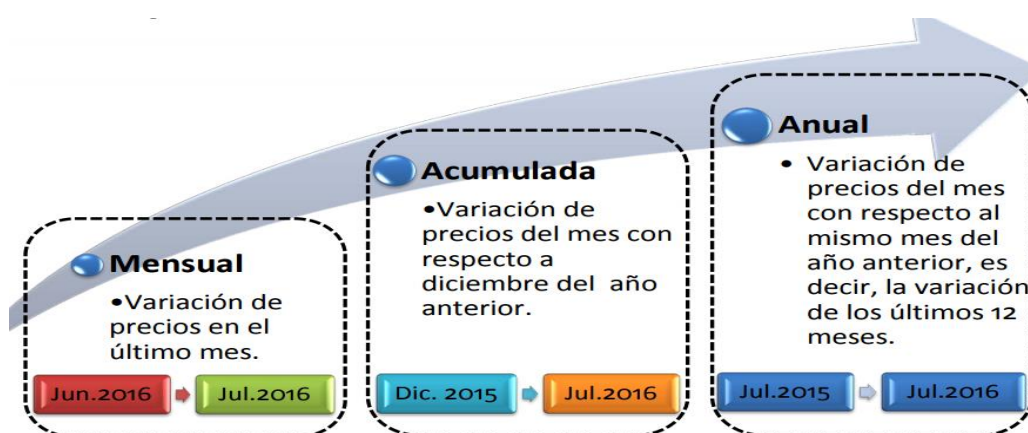
determinado de tiempo. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país”. (INEC IPC, 2016)

“El índice de Precios al Consumidor (IPC), Base anual 2014=100, es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación, obtenidos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR (Abril 2011 – Marzo 2012)”. (INEC IPC, 2016)

Según el INEC, primero se debe entender que hay tres tipos de inflación que se describen concretamente en el gráfico N° 8.

Gráfico N° 12

Tipos de Inflación



Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJulio2016/Presentacion_IPC_julio16.pdf

De acuerdo al Informe Analítico de Índice de Precios al Consumidor realizado por el INEC en julio del 2016, el Índice de Precios al Consumidor correspondiente al mes indicado anteriormente es 105,29; si se lo compara con el Índice del mes anterior (105,38) se obtiene la variación mensual que es de -0,09%; si se lo compara con Diciembre de 2015 (104,05), se obtiene la variación acumulada que es de 1,20%; y, si se lo compara con el índice de Julio de 2015 (103,66) se obtiene la inflación anual que es 1,58%. (INEC IPC, 2016)

“La variación mensual de Julio de 2016, se debe principalmente a la disminución de precios de los productos relacionados con productos de huerta, huevos, papas y servicios de recreación, alojamiento y restaurantes”. (INEC IPC, 2016)

“En lo que respecta a la ciudad de Loja, el IPC para el mes de julio del 2016 fue de 1,56% como variación anual, mientras que para julio del 2015 fue de 4,38%”. (INEC IPC, 2016). Esto significa que la tasa de inflación para el periodo actual ha disminuido sin embargo no deja de significar que esta no existe en la ciudad en estudio.

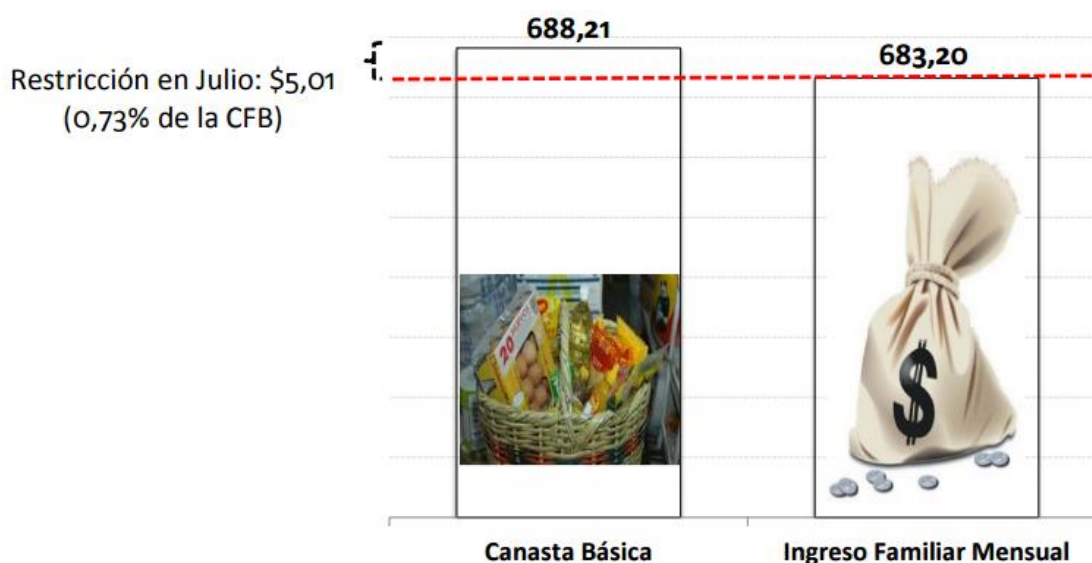
“La Canasta Familiar Básica Nacional es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos que ganan la remuneración básica unificada. Los artículos que conforman estas canastas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del

hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos". (INEC IPC, 2016)

Al mes de julio del 2016, la canasta familiar básica (CFB) superó (USD688.21) al ingreso familiar mensual (USD683.20), gráfico N° 8. Lo cual indica que hubo restricción de USD5.01, es decir no se pudo acceder en forma completa a la adquisición de los productos que conforman una CFB.

Gráfico N° 13

Canasta Familiar Básica Julio 2016



Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJulio2016/Presentacion_IPC_julio16.pdf

Para la ciudad de Loja el costo actual de la CFB es de USD 703.45, mientras que el ingreso es de USD 683.20. Lo que significa que para julio del 2016 hubo una restricción de 2,88% que en dólares significa USD 20,25 de diferencia entre el ingreso mensual y el acceso a la canasta básica.

Tasa de Interés

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 044-2015-F, de 5 de marzo de 2015, conoció y resolvió aprobar las “Normas que regulan la fijación de las Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas” que regirán para todo el Sistema Financiero Privado, Público y de la Economía Popular y Solidaria.

Desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables, a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en mayo de 2009 y en febrero de 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el Microcrédito Minorista (antes Microcrédito de Subsistencia) disminuyó de 33.90% a 30.50% y, Microcrédito de Acumulación Simple de 33.30% se redujo a 27.50%. En marzo 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea el segmento de Vivienda de Interés Público.

Análisis.- El análisis de todas estas variables económicas significa una **amenaza** para la panadería Delicias Lojanas, pues la contracción en el sector productivo por la mala economía del país, arrojará resultados negativos tanto en ganancias como en producción de la misma.

Factor Político-administrativo

“El Ecuador se encuentra dividido por regiones (Costa, Sierra, Oriente e Insular), que se escinden en provincias y éstas en cantones, los cuales se dividen en parroquias y estos a su vez en barrios, además como forma de articular la acción pública estatal, y de acotar distancias entre gobernados-gobernantes, el Ejecutivo inició los procesos de desconcentración y descentralización en el 2008, que se harán efectivos a través de los gobiernos autónomos descentralizados”. (Alcaldía de Loja, 2010)

“La provincia de Loja se encuentra ubicada en la Zona de administración 7, junto con las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe. La provincia registra 98 parroquias: 24 urbanas y 74 rurales distribuidos en dieciséis cantones. En lo que respecta al ordenamiento territorial del cantón Loja, éste se encuentra conformado por diecisiete parroquias, tanto urbanas (4) como rurales (13). Parroquias urbanas: El Cantón se encuentra constituido por cuatro parroquias urbanas las cuales son: San Sebastián, Sagrario, Sucre y El Valle. Parroquias rurales: El cantón está conformado por trece parroquias rurales, siendo estas: Chantaco, Chuquiribamba, El Cisne, Gualel, Jimbilla, Malacatos, Quinara, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Taquil, Vilcabamba y Yangana”. (Alcaldía de Loja, 2010)

“La organización municipal del cantón Loja está estructurada de la siguiente manera: Alcalde, Consejo Cantonal (Comisiones y Delegaciones del concejo cantonal), Departamentos y Jefaturas. La organización administrativa interna, se encuentra agrupada mediante dos nuevas estructuras orgánicas que son el orgánico estructural y el orgánico funcional, estableciendo unidades de: política y decisión, unidades desconcentradas, asesoría, operativo y apoyo”. (Alcaldía de Loja, 2010)

Esta forma de organización pretende facilitar la vinculación Estado-ciudadano, lo que garantizaría un mejor acceso a los servicios públicos, disminuyendo costos en tiempo y dinero. Sin embargo este planteamiento de nuevo manejo organizacional de las instituciones estatales es aún una teoría. El sistema burocrático en la ciudad de Loja y a nivel de país deja mucho que desear, y en vez de facilitar el apoyo para la producción, complica y desmotiva su crecimiento.

Análisis.- Este factor puede representar una **amenaza** para la panadería Delicias Lojanas en el sentido que pueden poner trabas y obstaculizar los procesos administrativos de la referida empresa, en cuanto a permisos de funcionamiento, sanitarios, registros de marca, etc.

Factor Tecnológico

De acuerdo a información obtenida de la base de datos del INEC, en cuanto al uso de tecnologías de información (TIC's), Loja no se encuentra apartada de estas, al contrario el uso de internet avanza cada día más en esta ciudad, pues cada vez hay mayor cantidad de usuarios que utilizan la red con diferentes objetivos como comunicarse, informarse, trabajo, educación, etc. De acuerdo a información obtenida del Sistema de Indicadores Sociales (SIISE), de 44.772 hogares establecidos en la ciudad de Loja, 9.337 cuentan en su hogar con internet, es decir 20,9% del total. (SIISE, 2010)

De igual manera, el uso de celulares va en aumento, pues de cada 10 habitantes de la ciudad de Loja, 8 poseen celular (SIISE, 2010), sin tomar en cuenta que puede ser desde un celular con funciones básicas hasta uno de alta tecnología. La ciudad presenta una alta demanda de estos equipos que además de servir para comunicación, lo utilizan para redes sociales y otras distracciones que hoy se identifican como App's.

El uso de redes sociales es una tendencia que actualmente se está marcando muy fuerte a nivel mundial, Loja no es la excepción. A esta se integran personas de toda edad, sexo o condición. A través de redes sociales se puede hacer muchas prácticas de comercialización de bienes y servicios y debido a que el

mensaje a través de estas redes es inmediato, la decisión de compra muchas veces se impulsa al momento.

Análisis.- El Factor Tecnológico representa una gran **oportunidad** para posicionar a través de la web y redes sociales el producto “roscón” y por ende captar más clientes e incrementar sus ingresos.

Análisis de las Fuerzas de Porter

Otra herramienta que apoyará el análisis del ambiente externo de la Panadería Delicias Lojanas son las cinco fuerzas de Porter:

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Los nuevos participantes de una industria o negocio generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una empresa establecida.

La Panadería Delicias Lojanas, compite básicamente en el mercado lojano con un solo producto que es el roscón. Al momento, solo existen dos competidores que comercializan en el mismo nivel y mercado lojano que la Panadería Delicias Lojanas. Sin embargo, el roscón de la Panadería Delicias Lojanas es preferido

sobre los otros dos en el mercado local por tres características principales: calidad, sabor y tamaño.

Análisis.- La entrada de otros competidores que pueden hacerlo con equipos de producción a mayor escala, planes de publicidad y promociones, representa una **amenaza** para la Panadería Delicias Lojanas, ya que podría reducir la participación de mercado de la Panadería Delicias Lojanas.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. En este caso para Panadería Delicias Lojanas, el poder de negociación de sus clientes radica en los siguientes factores:

- a) Volumen de compras:** Es decir mientras mayor sea el volumen de compras o valor económico de las mismas, los clientes pueden forzar a un mejor precio ante Panadería Delicias Lojanas. Lo cual justamente sucede con clientes que adquieren el roscón en unidades mayores a 500 paquetes semanales.

- b) Diferenciación:** A pesar de que el roscón producido por Panadería Delicias Lojanas es de excelente calidad, este no tiene una marca diferenciadora como

logo y nombre. Además la presentación tampoco es representativo de tal manera ayude a crear imagen de marca.

Análisis.- Actualmente se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre productor y cliente por tanto en base a estos dos factores anteriormente planteados, se puede concluir que este aspecto del poder negociación de los clientes se constituye en una **amenaza** para la oferta del roscón por parte de la Panadería Delicias Lojanas en el mercado local.

La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Sin embargo, en vista de que la competencia por la producción del roscón en la ciudad de Loja radica únicamente entre tres empresas, donde una, es decir Panadería Delicias Lojanas, lidera actualmente esta competencia, pues las otras dos empresas no realizan una producción significativa de este producto y tampoco tienen una presencia impactante en el mercado local. Es más, hasta el momento no sobresale ninguna estrategia de competencia de parte de los competidores, pues en la práctica no han realizado ninguna visible.

Análisis.- Este factor no representa, al momento, amenaza sino más bien una **oportunidad** para la Panadería Delicias Lojanas, pues permitiría una mayor penetración de mercado con las estrategias adecuadas.

Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Para el caso de Panadería Delicias Lojanas, sus principales proveedores son:

- Distribuidora Superior: Harina
- Imelda de Jaramillo: Azúcar
- Distribuidora Balcázar: Huevos
- Distribuidora Uvillus: Fundas Plásticas

La adquisición de la materia prima para la elaboración del roscón por parte de la Panadería Delicias Lojanas, la realiza con las distribuidoras o comercializadoras antes mencionadas.

Análisis.- Actualmente, la materia prima es ofrecida a buen precio o precio aceptable a Panadería Delicias Lojanas, en razón de que la relación comercial está establecida desde hace varios años con estos proveedores, facilitándose cualquier tipo de negociación y siendo accesibles en base al cumplimiento económico o pagos que realiza Panadería Delicias Lojanas a ellos; lo cual se convierte en una **oportunidad** para la Panadería Delicias Lojanas.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio.

Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

En el caso del producto en estudio, es decir el roscón de la Panadería de Delicias Lojanas, los productos sustitutos pueden ser aquellos otros productos de panadería en la línea de bocaditos dulces lojanos como quesadillas, helenas y cortados. Sin embargo, estos productos solo sustituirían al roscón en caso de que

el consumidor tenga una necesidad de satisfacer algo dulce en esa misma línea de productos.

Análisis.- Solamente cuando el consumidor tenga una necesidad de satisfacer algo dulce en la línea de productos de panadería, podría existir una **amenaza** para el producto “roscón”. Sin embargo, debemos tener claro, que los productos tradicionales gastronómicos no tienen sustitutos porque son patrimonios culturales intangibles.

Matriz de Factores Externos

Para la construcción de esta matriz se ha dado una calificación de 1 a 4 para cada factor de oportunidad o amenaza, donde 1 es más bajo y 4 más alto en importancia.

Cuadro N° 6

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) de la Panadería

Delicias Lojanas

Nº	OPORTUNIDADES	Pág.	Fuente	Peso	Calificación	Total de Ponderación
1	Crecimiento Poblacional positivo en Loja podría generar captación de nuevos clientes.	17	Factor Demográfico	0,2	4	0,8
2	El consumo de productos tradiciones de la población local.	18	Factor Cultural	0,15	3	0,45
3	El acceso a nuevas tecnologías permitirá mejorar la calidad del producto y reducir los tiempos de producción.	18	Factor Tecnológico	0,05	3	0,15
4	El fácil acceso a internet permitirá llegar a los clientes o consumidores con mayor rapidez a través de web y redes sociales.	18	Factor Tecnológico	0,05	4	0,2
5	Limitada competencia con otros emprendimientos similares de producción y comercialización de roscones.	18	Fuerza de Porter	0,05	3	0,15
6	Existencia de muchos proveedores de materia prima (Poder de Negociación de los Proveedores).	18	Fuerza de Porter	0,05	4	0,2
Nº	AMENAZAS					
1	La inestabilidad económica y laboral en el país	18	Factor Económico	0,25	2	0,5
2	Procesos burocráticos tediosos e incremento de pagos por permiso.	18	Factor Político-Administrativo	0,05	1	0,05
3	Nuevos emprendimientos de producción y comercialización de roscones	18	Factor Social	0,1	2	0,2
4	Productos Sustitutos en la línea de dulces de panadería	18	Fuerza de Porter	0,05	1	0,05
TOTAL				1		2,75

Elaboración: La Autora

En base a los resultados expuestos en el cuadro N° 6, se determina que el peso de las oportunidades para la Panadería Delicias Lojanas es mayor que el de las amenazas, con un resultado total de 2,75 puntos; lo cual rebasa al promedio de 2,5. Esto quiere decir que la Panadería Delicias Lojanas, en base a los factores

de oportunidad detectados, debe crear estrategias para su mejor aprovechamiento frente a las amenazas.

Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes

1. Marque con una X el tipo de establecimiento en el cual se clasifica.

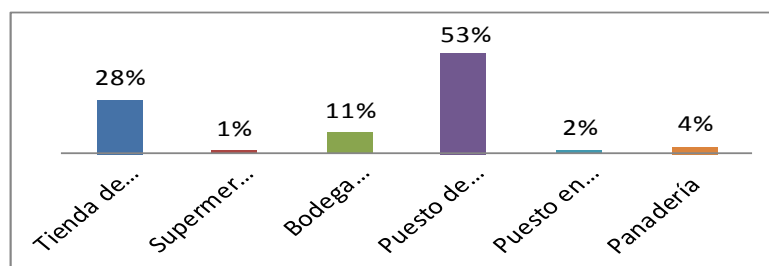
Cuadro N° 7
Tipo de Clientes

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Tienda de Barrio	83	28%
Supermercado	4	1%
Bodega de Abarrotes	32	11%
Puesto de mercado	157	53%
Puesto en el terminal terrestre	6	2%
Panadería	12	4%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 14
Tipo de Clientes



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada se obtuvo como resultado que el 53% de clientes de la Panadería Delicias Lojanas son puestos de mercado. El 28% son tiendas de barrio. El 11% son bodegas de abarrotes. El 4% son panaderías. El 2% son puestos en el terminal terrestre. Y el 1% son supermercados de la ciudad de Loja.

2. ¿Ofrece productos de panadería en su negocio?

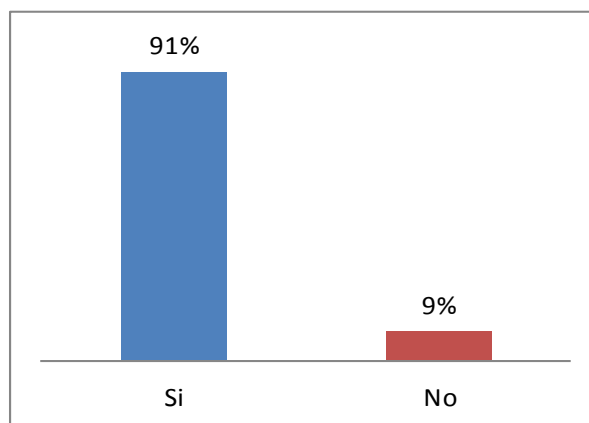
Cuadro N° 8
Oferta de productos de panadería

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	267	91%
No	27	9%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 15
Oferta de productos de panadería



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada, el 91% de los negocios indicó que si venden productos de panadería en sus negocios. Solo un 9% no comercializan estos productos en sus locales.

3. ¿Qué tipo de productos de panadería vende usted en su negocio?

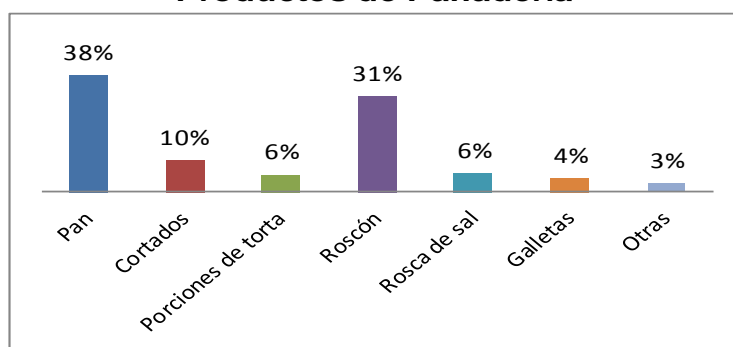
Cuadro N° 9
Productos de Panadería

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Pan	102	38%
Cortados	28	10%
Porciones de torta	16	6%
Roscón	84	31%
Rosca de sal	17	6%
Galletas	12	4%
Otras	8	3%
TOTAL	267	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 16
Productos de Panadería



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada, el 38% indica que venden principalmente pan en sus negocios. El 31% señala que preferentemente venden roscones. El 10% indica que ofertan cortados principalmente. El 6% vende mayormente roscas de sal. El 6% vende porciones de torta. El 4% galletas y un pequeño 3% vende otros tipos de productos de panadería como helenas, bizcochuelos, etc.

4. Respecto al roscón, ¿qué características intrínsecas al producto son principales para el comprador o consumidor, en su negocio?

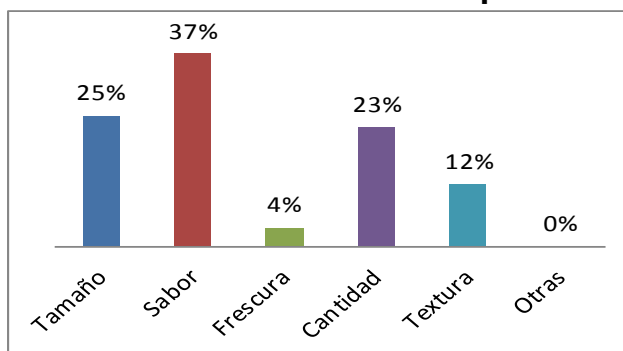
Cuadro N° 10
Características intrínsecas al producto

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	21	25%
Sabor	31	37%
Frescura	3	4%
Cantidad	19	23%
Textura	10	12%
Otras	0	0%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 17
Características intrínsecas al producto



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada el 37% se inclinan por el sabor del roscón al momento de comprarlo. El 25% se inclina por el tamaño del producto. El 23% por la cantidad de producto en el empaque. El 12% por la textura. Y el 4% por la frescura del roscón.

5. ¿En qué tipo de presentación prefieren, los consumidores, comprar el roscón?

Cuadro N° 11

Comprar por:

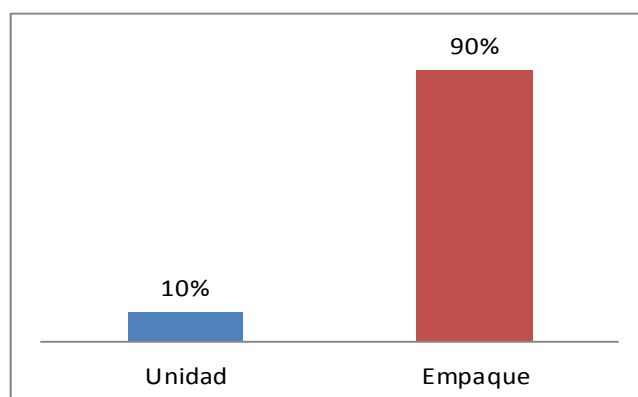
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Unidad	8	10%
Empaque	76	90%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 18

Comprar por:



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada el 90% responde que prefieren comprar el roscón por empaque. Solo un pequeño porcentaje del 10% preferiría comprar este producto por unidad.

6. Si prefieren el empaque, ¿cuántas unidades les gustaría encontrar en cada empaque?

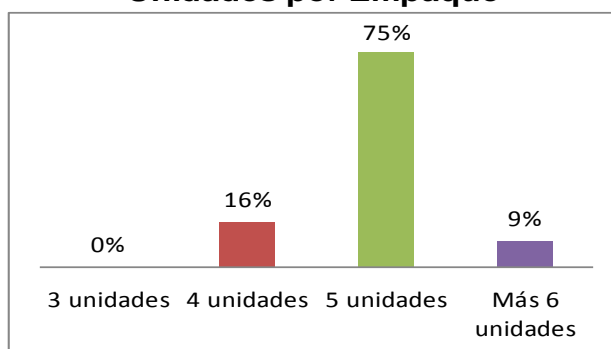
Cuadro N° 12
Unidades por Empaque

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
3 unidades	0	0%
4 unidades	12	16%
5 unidades	57	75%
Más 6 unidades	7	9%
TOTAL	76	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 19
Unidades por Empaque



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada el 77% señaló que preferirían comprar roscones en empaques de 5 unidades. El 14% indicó que les gustaría encontrar empaques con 4 unidades. El 8% se refirió a que cada empaque debería contener más de 6 unidades.

7. ¿Qué características generales respecto al roscón deberían ser importantes para garantizar un buen producto?

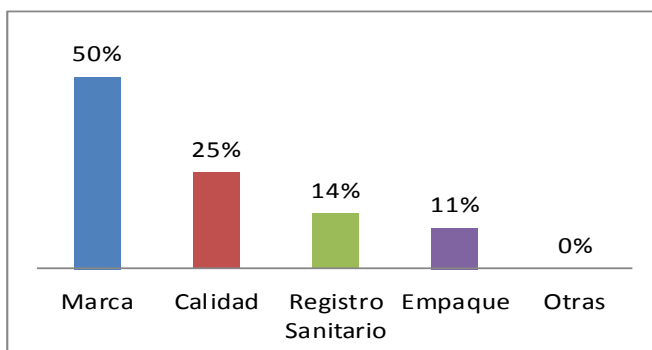
Cuadro N° 13
Características Generales del Roscón

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Marca	42	50%
Calidad	21	25%
Registro Sanitario	12	14%
Empaque	9	11%
Otras	0	0%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 20
Características Generales del Roscón



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada, el 50% de los negocios encuestados indican que los compradores del roscón preferirían que el producto cuente con marca. El 25% se inclina por la calidad. El 14% por el registro sanitario para garantizar al mismo. Y el 11% por el empaque.

8. ¿Cada que tiempo realiza usted la compra del roscón para la venta en su negocio?

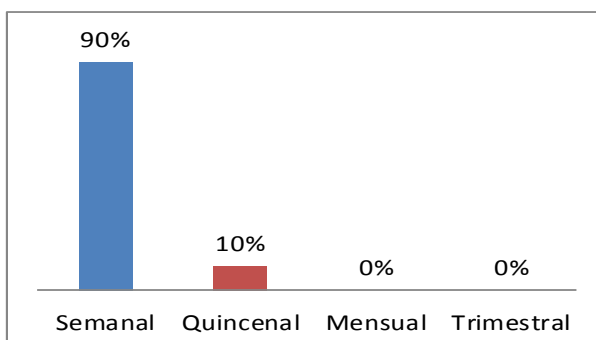
Cuadro N° 14
Frecuencia de Compra

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	76	90%
Quincenal	8	10%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 21
Frecuencia de Compra



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios, el 90% hace compra del roscón para ofertar en su local en forma semanal. El 10% hace el pedido o compra al productor en forma quincenal.

9. ¿Cuántas unidades de empaque compra semanalmente usted para ofertar en su negocio?

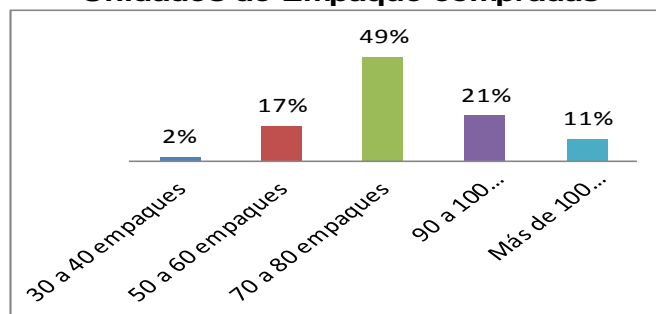
Cuadro N° 15
Unidades de Empaque compradas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
30 a 40 empaques	2	2%
50 a 60 empaques	14	17%
70 a 80 empaques	41	49%
90 a 100 empaques	18	21%
Más de 100 empaques	9	11%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 22
Unidades de Empaque compradas



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios, el 49% compra entre 70 a 80 empaques de roscón para vender en su negocio o local. El 21% compra entre 90 y 100 empaques del producto para comercializarlo en su negocio. El 17% adquiere entre 50 a 60 empaques. El 11% más de 100 empaques. Y el 2% entre 30 a 40 empaques con roscón.

10. ¿Cree usted que el precio de compra para negociar el producto en su negocio es rentable?

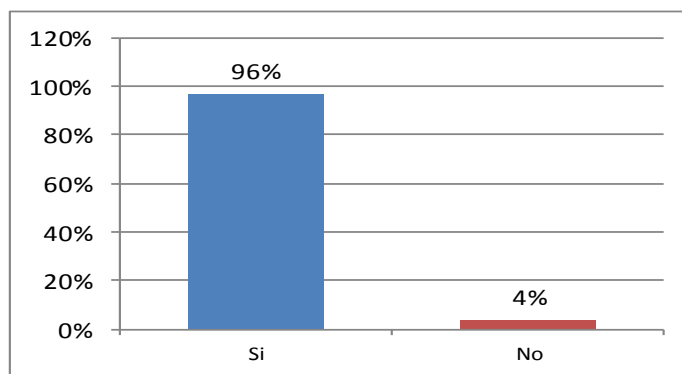
Cuadro N° 16
Precio

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	96%
No	3	4%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 23
Precio



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios, el 96% indica que encuentran rentable el precio del empaque de roscón para a su vez ellos poder venderlo a un precio final al consumidor. El restante 4% no considera que el precio de adquisición al productor sea rentable para ellos a su vez poder ofrecerlo en su local o negocio.

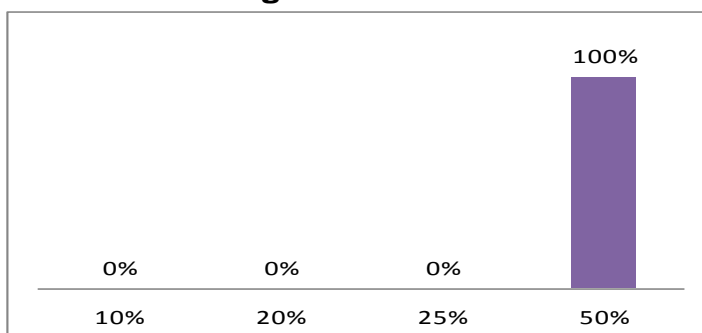
11. ¿Qué porcentaje o margen de utilidad aumenta usted sobre el precio de compra para obtener el precio de venta final al consumidor?

Cuadro N° 17
Margen de utilidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
10%	0	0%
20%	0	0%
25%	0	0%
50%	84	100%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 24
Margen de utilidad



Fuente: Encuestas Clientes
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios, el 100% indica que ellos aumentan un margen de ganancia del 50% en cada empaque de roscón que venden en sus negocios.

12. ¿A quién compra el roscón que vende en su negocio?

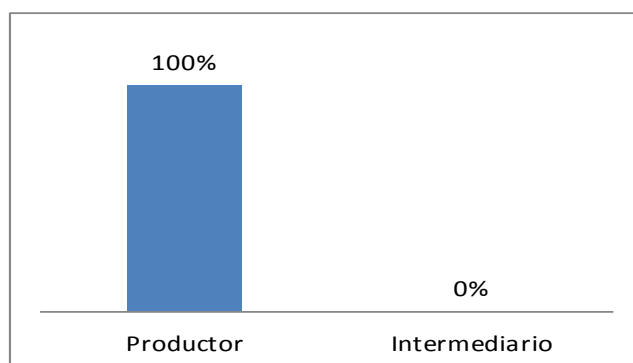
Cuadro N° 18
Productor o Intermediario

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Productor	84	100%
Intermediario	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 25
Productor o Intermediario



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios o locales que venden roscón, el 100% indicó que ellos compran el producto directamente al fabricante o productor del mismo.

13. ¿Recibe usted algún tipo de promoción por la comercialización del roscón en su negocio?

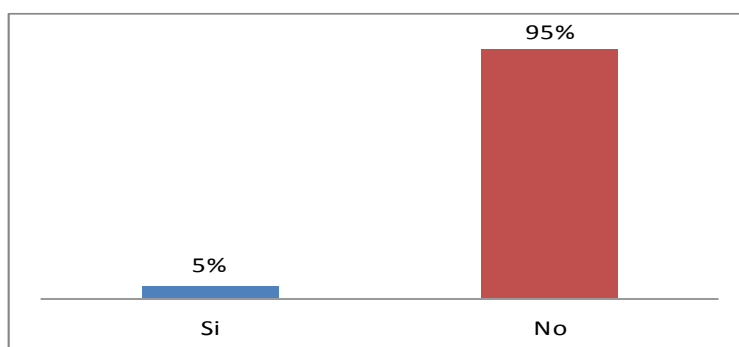
Cuadro N° 19
Promoción

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	5%
No	80	95%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado: La Autora

Gráfico N° 26
Promoción



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de negocios o locales que venden roscón, el 95% señala que no reciben ningún tipo de promoción para la comercialización del producto. Solo un 5% indican haber recibido algún tipo de promoción para incentivar la venta de este producto en sus locales,

14. ¿Qué tipo de promoción recibe usted?

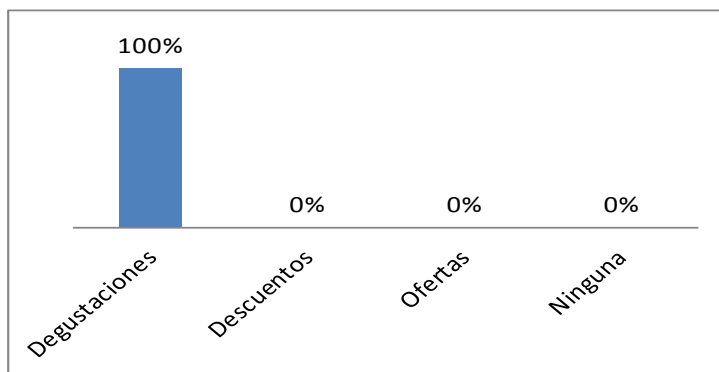
Cuadro N° 20
Tipo de Promociones

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Degustaciones	4	100%
Descuentos	0	0%
Ofertas	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 27
Tipo de Promociones



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De la muestra encuestada de locales, el 100% señala que el único tipo de promoción que han recibido para incentivar la venta del roscón en sus negocios, es la degustación del producto.

15. ¿A través de qué medios de publicidad le gustaría a usted recibir información acerca de los productos de la Panadería Delicias Lojanas?

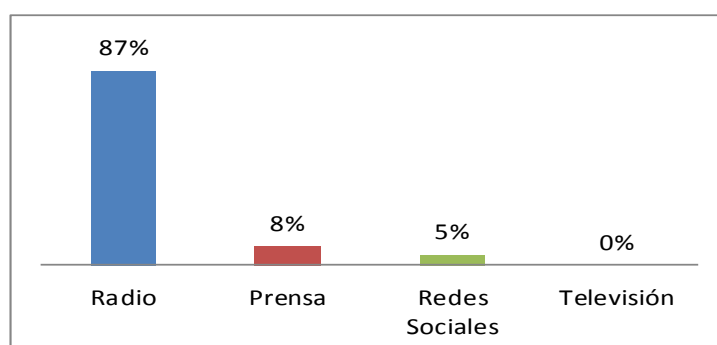
Cuadro N° 21
Medios de Publicidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Radio	73	87%
Prensa	7	8%
Redes Sociales	4	5%
Televisión	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 28
Medios de Publicidad



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De las encuestadas a los negocios que venden roscón, el 87% preferiría escuchar radio para recibir información acerca del roscón y otros productos de la Panadería Delicias Lojanas. El 8% le gustaría que sea la prensa o periódico el medio por el cual se dé a conocer la Panadería Delicias Lojanas.

Análisis e Interpretación de Encuesta a Clientes Internos

1. Marque con una X su nivel de estudios.

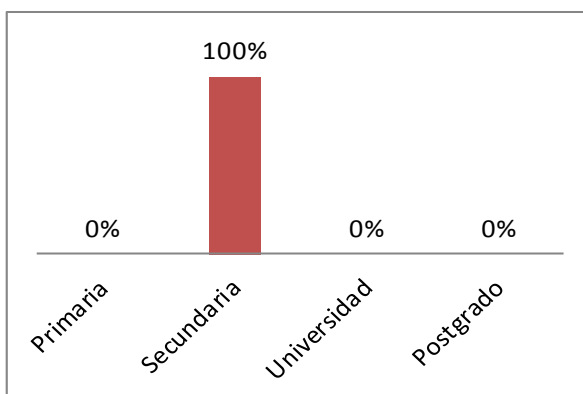
Cuadro N° 22
Nivel de estudios

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	2	100%
Universidad	0	0%
Postgrado	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 29
Nivel de estudios



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados en la Panadería Delicias Lojanas el 100% responde que su nivel escolar es de secundaria. Estos dos únicos empleados están destinados a labor exclusiva de producción del roscón.

2. ¿Tiene conocimiento exacto sobre la elaboración del roscón de la Panadería Delicias Lojanas?

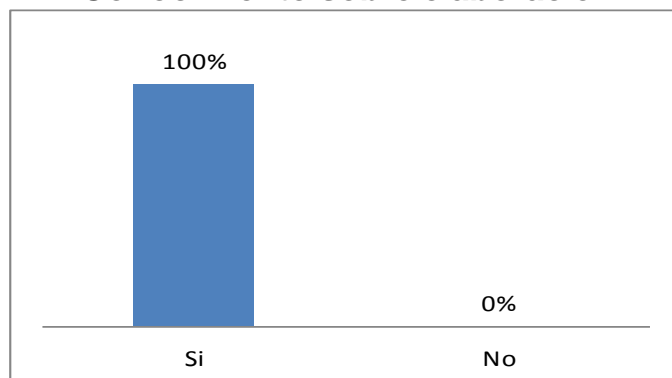
Cuadro N° 23
Conocimiento sobre elaboración

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 30
Conocimiento sobre elaboración



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados, el 100% señala que tienen conocimiento exacto sobre el proceso exacto de producción del roscón.

3. Respecto al roscón, ¿qué características intrínsecas al producto son principales para que el producto sea de excelente calidad?

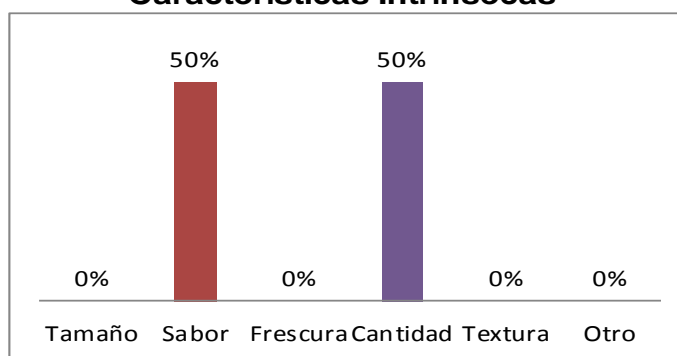
Cuadro N° 24
Características Intrínsecas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	0	0%
Sabor	1	50%
Frescura	0	0%
Cantidad	1	50%
Textura	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 31
Características Intrínsecas



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados, el 50% opina que una de las características intrínsecas al producto más importante es el sabor del mismo. El otro 50% opina que la más importante es la cantidad.

4. ¿Qué características generales respecto al roscón deberían ser importantes para garantizar un buen producto?

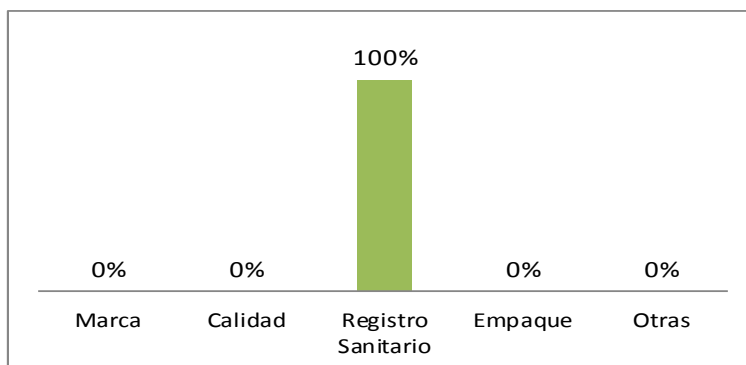
Cuadro N° 25
Características Generales del Roscón

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Marca	0	0%
Calidad	0	0%
Registro Sanitario	2	100%
Empaque	0	0%
Otras	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 32
Características Generales del Roscón



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% opina que la característica general más importante en cuanto al producto debe ser el registro sanitario pues esto avalaría la calidad del producto

5. ¿Cree usted que el precio de venta del roscón de la Panadería Delicias Lojanas es competitivo en el mercado local?

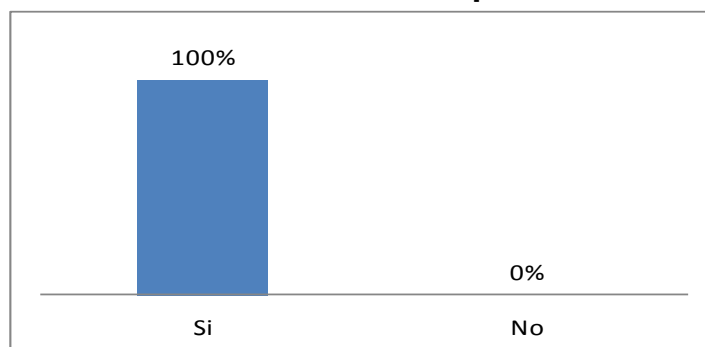
Cuadro N° 26
Precio de venta competitivo

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 33
Precio de venta competitivo



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% considera que el precio de venta al intermediario (tiendas, puestos en mercados, panaderías, etc.) es competitivo y rentable para ambas partes.

6. ¿Considera usted que es apropiada la distribución interna de la Panadería Delicias Lojanas para la producción y comercialización del roscón?

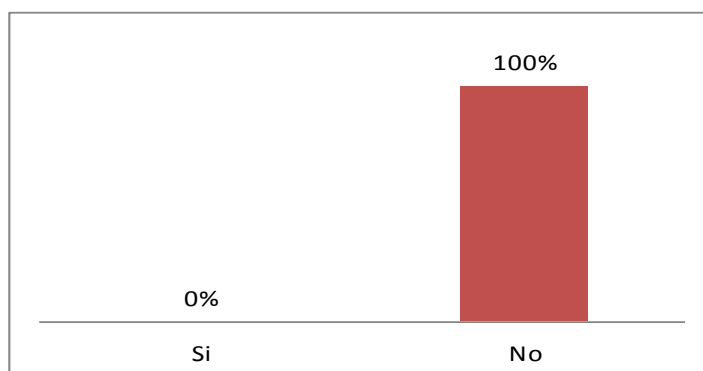
Cuadro N° 27
Distribución física adecuada

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 34
Distribución física adecuada



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% considera que la distribución física de la empresa no es la adecuada para la producción del roscón.

7. ¿Tiene usted conocimiento si la Panadería Delicias Lojanas realiza promociones respecto al producto?

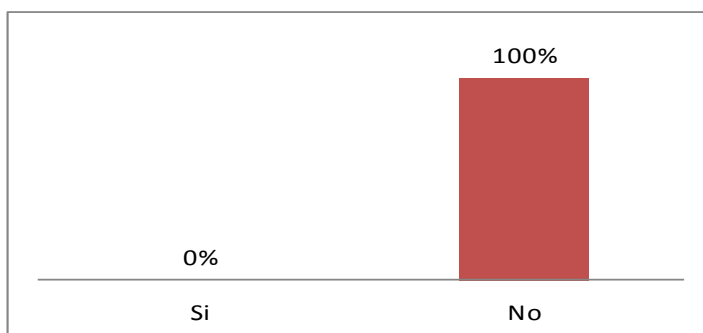
Cuadro N° 28
Promociones

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 35
Promociones



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% no tiene conocimiento si el negocio realiza promociones respecto al producto para su comercialización.

8. ¿A través de qué medios de publicidad considera usted que debería darse a conocer acerca del roscón que produce y comercializa la Panadería Delicias Lojanas?

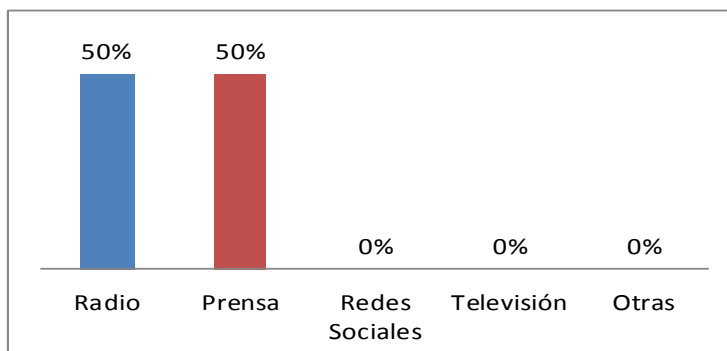
Cuadro N° 29
Medios de Publicidad

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Radio	1	50%
Prensa	1	50%
Redes Sociales	0	0%
Televisión	0	0%
Otras	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 36
Medios de Publicidad



Fuente: Encuestas a Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 50% considera que debe hacerse publicidad del roscón por medio de la radio. El otro 50% considera que debe hacerse por medio de la prensa.

9. ¿Recibe usted capacitaciones de parte de la Panadería Delicias Lojanas respecto a las funciones que usted debe realizar?

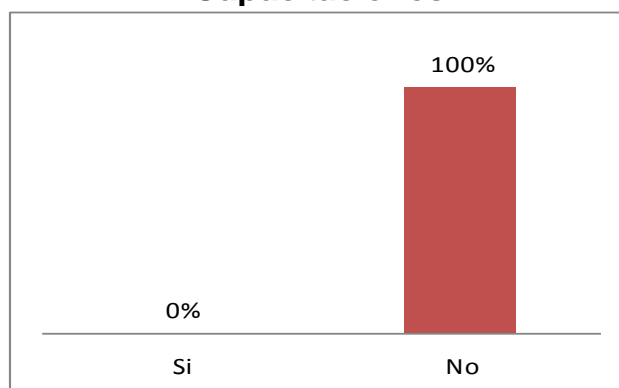
**Cuadro N° 30
Capacitaciones**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

**Gráfico N° 37
Capacitaciones**



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% señala que no reciben ningún tipo de capacitación con respecto a las funciones que deben realizar dentro de la empresa.

10. Cómo califica usted el clima laboral dentro de la Panadería Delicias

Lojanas:

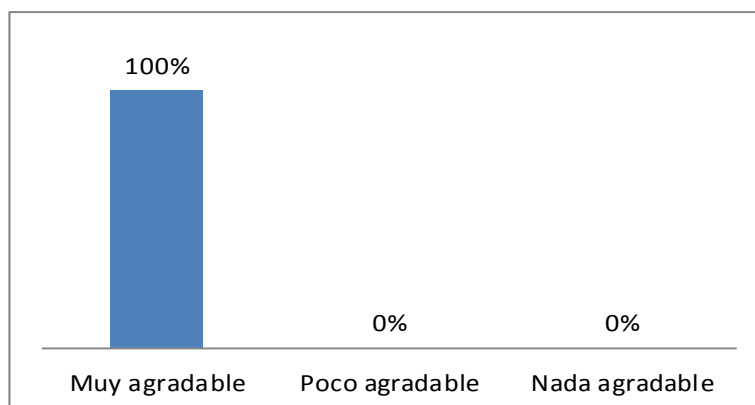
Cuadro N° 31
Ambiente Laboral

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy agradable	2	100%
Poco agradable	0	0%
Nada agradable	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 38
Ambiente Laboral



Fuente: Encuestas Clientes

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

De los empleados encuestados de la Panadería Delicias Lojanas, el 100% señala que el ambiente o clima laboral al interior de la empresa es muy agradable.

f.3. Entrevista al Gerente de Panadería Delicias Lojanas

1. ¿Cuándo inició actividades la Panadería Delicias Lojanas?

La Panadería Delicias Lojanas inició sus operaciones el 5 de Mayo del 2012.

2. ¿La empresa posee misión establecida? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su misión?

La Panadería Delicias Lojanas si posee misión y es: Elaborar y comercializar el tradicional roscón, producido bajo calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con el crecimiento de nuestra empresa y de la sociedad

3. ¿La empresa posee visión establecida? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su visión?

La Panadería Delicias Lojanas si posee visión y es la siguiente: “Ser la panadería líder en producción del roscón en la ciudad de Loja, reconocida por su esencia artesanal e innovación constante y máxima calidad. Nuestro compromiso es el ser una empresa que procura el resguardo de la tradición lojana y corresponsabilizada con el bienestar de nuestra gente, así como de la comunidad a la que servimos.”

4. ¿Tiene la empresa estructura organizativa?

La Panadería Delicias Lojanas está estructurada de una manera básica donde cuenta con un Gerente, el Sr. Wilfrido Vivanco y 2 operarios para la producción.

5. ¿Cuáles son los productos que ofrece la Panadería Delicias Lojanas?

El único producto que elabora y comercializa la Panadería Delicias Lojanas es el roscón. Al momento no se ha abierto a ningún otro de panadería para producción dentro de la empresa.

6. Realice una descripción breve de la fortaleza de su producto.

La principal fortaleza del roscón de la Panadería Delicias Lojanas es el sabor y calidad del mismo, pues preferido sobre otros iguales de producción local. Además su tamaño y precios rentables para negociación lo hacen fuerte en el mercado lojano.

7. ¿Tiene su producto un nombre comercial?

No posee nombre comercial, ni logo o marca para hacer identificativo este producto en el mercado de la ciudad de Loja.

8. ¿Cumple su producto con los requerimientos sanitarios para su comercialización en el mercado local?

Así es. Actualmente se está a la espera del documento de certificación registro sanitario con lo cual se avalaría la calidad de producción del producto bajo todas las normas sanitarias exigidas por la Ley.

9. ¿Es competitivo el precio del producto que oferta la empresa en el mercado de la ciudad de Loja?

Como mencioné anteriormente, el precio rentable para obtener ganancia es sumamente competitivo para los clientes como tiendas, locales del mercado, terminal terrestre, entre otros.

10. ¿Cuál es el margen de utilidad para su producto que usted recomienda a sus clientes para la venta final en sus negocios?

Se sugiere que se aumente un margen de ganancia de hasta 50%. El precio del fabricante al cliente es sumamente accesible lo que permite obtener hasta un margen de utilidad del 50% por cada unidad.

11. ¿Considera Ud. que la ubicación e instalaciones de la empresa son estratégicas para la atención a los clientes?

En ese aspecto, el lugar de producción del roscón está destinado únicamente para esta actividad. Lamentablemente no se cuenta con un área de comercialización física ni fuerza de ventas para la comercialización de este producto en la ciudad de Loja. El propietario y gerente de la Panadería Delicias Lojanas cubre las funciones de venta en la localidad.

12. ¿Cómo maneja la distribución y colocación de su producto en el mercado?

Debido a que la Panadería Delicias Lojanas, no cuenta con departamento de ventas o distribución, el propietario y gerente de la Panadería Delicias Lojanas cubre también esta función, inclusive de percheo en algunos locales clientes.

13. ¿Tiene la empresa un plan de medios o publicidad?

La Panadería Delicias Lojanas no cuenta con plan de publicidad ni promociones.

14. ¿Realiza promociones a sus clientes?

La Panadería Delicias Lojanas no realiza estrategias de promoción entre sus clientes, excepto de vez en cuando degustaciones pero en menor escala, básicamente para captación de nuevos clientes.

15. ¿Su área de comercialización es local, provincial o nacional?

El área de comercialización es únicamente local, es decir dentro del perímetro de la ciudad de Loja.

16. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Los principales clientes de Panadería Delicias Lojanas son: tiendas, locales de mercado, locales del Terminal de Transporte Terrestre, supermercados y algunas panaderías.

17. ¿Tiene identificados a sus competidores en el mercado local?

Si, están plenamente identificados y corresponden a otras dos panaderías que no realizan mayor producción del roscón, así como lo hace Panadería Delicias Lojanas. De igual manera no implementan estrategias para una mayor penetración de su producto en el mercado pues fijan su atención en otros productos estrella que tienen mayor demanda para ellos, pero aun así se puede clasificar como competidores para Panadería Delicias Lojanas pues también se dedican a la distribución del roscón a los mismos clientes.

18. ¿Brinda a sus trabajadores los equipos y herramientas necesarias para la realización de sus actividades diarias?

Si los operarios cuentan con implementos adecuados para la elaboración del roscón, tal como: gorro-malla, delantal. Además de implementos de aseo para utilizarse antes de cada jornada. También cuentan con equipos e implementos para el proceso en sí de elaboración, como bandejas, batidora, horno, etc.

19. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral entre los empleados de la empresa?

Considero que es una empresa de acceso para los empleados al gerente, donde la comunicación es fluida, convirtiendo el entorno laboral en un ambiente positivo.

20. ¿Existe capacitación para el personal?

Hasta el momento no se ha realizado ninguna capacitación fuera de la empresa a los empleados. Únicamente la capacitación interna para el conocimiento adecuado y exacto de elaboración del roscón.

Análisis Interno de la Panadería Delicias Lojanas

Una vez determinados los resultados de la encuesta a clientes internos y la entrevista al Gerente de la Panadería Delicias Lojanas, se procede a establecer la Matriz de Factores Internos (EFI). Para esto se procederá de manera similar al de la construcción de la Matriz EFE, donde se dará una calificación de 1 a 4 para cada factor de fortaleza y debilidad, donde 1 es más bajo y 4 más alto en importancia.

El puntaje que salga por debajo del promedio 2,5 se considerará que hay un predominio de debilidades dentro de la empresa. Si el puntaje es mayor a 2,5 y máximo 4, entonces se considerará que las fortalezas son mayores para la empresa y por tanto se debe establecer las estrategias de aprovechamiento de las mismas.

Para determinar cuáles son las respectivas fortalezas y debilidades de la Panadería Delicias Lojanas, se procedió a analizar las respuestas dadas por el Gerente en la entrevista aplicada. Y de igual forma se analizaron los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa.

En el cuadro N° 32 se observa cada factor de fortaleza y debilidad, para los cuales se han asignado su correspondiente peso y calificación para determinar en qué medida son mayores las fortalezas a las debilidades y viceversa.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al análisis de las respuestas de los clientes internos de la empresa y de la entrevista aplicada al Sr. Gerente, Wilfrido Vivanco, de la Panadería Delicias Lojanas, se pudo determinar el peso apropiado y calificación para cada uno de los factores extraídos del ambiente interno de la empresa.

El Gerente de la Panadería Delicias Lojanas, entre otras cosas indicó que para la empresa existen 5 fortalezas clave para su crecimiento:

1. Conocimiento preciso sobre la elaboración del roscón.
2. Ambiente laboral agradable
3. Producto de calidad con registro sanitario.
4. Precio competitivo.
5. Identificación plena de competidores.

Y además 5 debilidades dentro de la Panadería Delicias Lojanas:

1. Inadecuada distribución e instalaciones
2. No hay capacitaciones al personal
3. El producto no tiene marca
4. No hay plan de publicidad
5. No hay plan de promociones

Cuadro N° 32

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de la Panadería Delicias

Nº	FORTALEZAS	Pág.	Fuente	Peso	Calificación	Total de Ponderación
1	Conocimiento para elaboración de Producto	103	Preg. 2 Encuesta clientes internos	0,15	4	0,60
2	Ambiente Laboral Agradable	111 116	Preg. 10 encuesta clientes internos y preg. 19 entrevista gerente	0,1	3	0,3
3	Producto de calidad con registro sanitario	113	Preg. 8 entrevista al gerente	0,15	4	0,60
4	Precio competitivo	113	Preg. 9 entrevista al gerente	0,1	3	0,3
5	Identificación plena de competidores	115	Preg. 17 entrevista gerente	0,05	3	0,1
Nº	DEBILIDADES					
1	Inadecuada distribución de instalaciones	107 112	Preg. 6 encuesta clientes internos y preg. 11 entrevista a gerente	0,15	1	0,15
2	No hay capacitaciones al personal	110 116	Preg. 9 clientes internos y preg. 20 entrevista gerente	0,1	2	0,3
3	El producto no tiene marca	113	Preg. 7 entrevista a gerente	0,1	1	0,1
4	No hay plan de publicidad	114	Preg. 13 entrevista gerente	0,05	2	0,15
5	No hay plan de promociones	114	Preg. 14 entrevista gerente	0,05	2	0,1
TOTAL				1		2,70

Elaboración: La Autora

En base a los resultados expuestos en el cuadro N° 32, se determina que el peso de las fortalezas para la Panadería Delicias Lojanas es mayor que el de las debilidades, con un resultado total de 2,70 puntos; lo cual rebasa al promedio de 2,5. Esto quiere decir que la Panadería Delicias Lojanas, en base a los factores

de fortaleza detectados, debe crear estrategias para su mejor aprovechamiento frente a las debilidades.

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para el presente estudio se identificaron dos empresas que se convierten en la principal competencia de la Panadería Delicias Lojanas.

Se definieron 5 factores críticos, cuadro N° 33, para determinar el nivel de competencia entre estas tres empresas que se dedican a la elaboración y comercialización del roscón lojano.

Estos factores críticos para el éxito son:

- Participación en el mercado
- Competitividad de Precios
- Calidad del producto
- Lealtad del cliente
- Cuantificación del Personal.

A continuación en el cuadro N° 33 se ubican estos factores y se le asigna un peso a cada uno de ellos, de tal manera que la suma total debe resultar en 1.

Luego se establece una calificación a cada uno de los factores críticos pero en relación directa con cada una de las empresas competidores. La calificación ponderada se obtiene de multiplicar el peso por la calificación de cada factor.

Cuadro N° 33

Matriz de Perfil Competitivo para la Panadería Delicias Lojanas

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Panadería Delicias Lojanas		COMPETIDOR 1: Luis Carrión		COMPETIDOR 2: Vicente Cuenca	
		Calif.	Calificación Ponderada	Calif.	Calificación Ponderada	Calif.	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,2	8	1,6	5	1	6	1,2
Precios Competitivos	0,1	7	0,7	7	0,7	6	0,6
Calidad del Producto	0,2	9	1,8	8	1,6	7	1,4
Clientes Leales	0,2	9	1,8	8	1,6	6	1,2
Mano de Obra Calificada	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Infraestructura	0,15	8	1,2	9	1,35	5	0,75
TOTAL	1		8,45		7,45		6,35

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: La Autora

Una vez que se obtiene los resultados de la matriz de perfil competitivo se puede concluir que al momento no hay un nivel significativo de competencia en el sector o área para la Panadería Delicias Lojanas en cuanto a la producción y comercialización del roscón. Si bien las otras dos empresas calificadas tratan de hacer competencia a la empresa en estudio, no consiguen aun igualar la calidad y estrategias de la Panadería Delicias Lojanas. Sin embargo, no conviene subestimar la presencia de la competencia que puede en cualquier momento

rebasar tanto la producción, calidad, precios y lealtad que al momento mantiene la Panadería Delicias Lojanas.

Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Cuadrantes I, II y IV: Estrategias para crecimiento

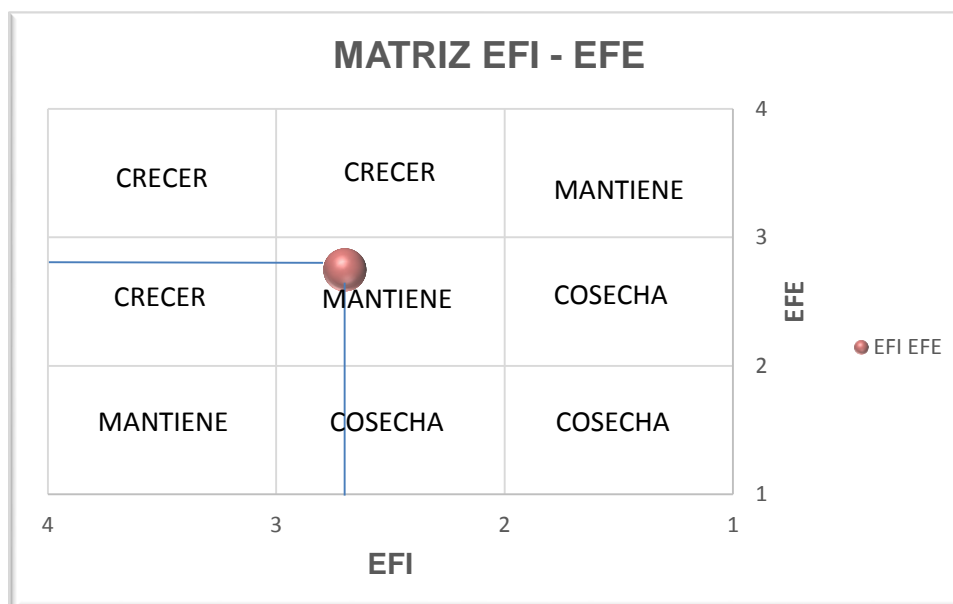
Cuadrantes III, V, VII Estrategias para retener o mantener

Cuadrantes VI, VIII, IX: Estrategias para cosechar o desinvertir.

De acuerdo a los análisis hechos sobre el ambiente externo e interno de la empresa, se pudo determinar los siguientes resultados tanto para la Matriz EFE y matriz EFI: La Matriz EFE, cuadro N° 6, dio como resultado 2,75. La Matriz EFI, cuadro N° 32, dio como resultado 2,70

Gráfico N° 39

Matriz Interna-Externa para la Panadería Delicias Lojanas



Fuente: Cuadro 6 y 32
Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la Matriz IE, la Panadería Delicias Lojanas debe aplicar estrategias de crecimiento para una mayor consolidación y rendimiento de la misma en el mercado Lojano.

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite visualizar la información que proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y matriz EFE. Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, se resumen en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 34

Matriz FODA de la Panadería Delicias Lojanas

Nº	FORTALEZAS	Nº	DEBILIDADES
1	Conocimiento para elaboración de Producto	1	Inadecuada distribución de instalaciones
2	Ambiente Laboral Agradable	2	No hay capacitaciones al personal
3	Producto de calidad con registro sanitario	3	El producto no tiene marca
4	Precio competitivo	4	No hay plan de publicidad
5	Identificación plena de competidores	5	No hay plan de promociones
Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
1	Crecimiento Poblacional positivo en Loja podría generar captación de nuevos clientes.	1	La inestabilidad económica y laboral en el país
2	El consumo de productos tradiciones de la población local.	2	Procesos burocráticos tediosos e incremento de pagos por permiso.
3	El acceso a nuevas tecnologías permitirá mejorar la calidad del producto y reducir los tiempos de producción.	3	Nuevos emprendimientos de producción y comercialización de roscones
4	El fácil acceso a internet permitirá llegar a los clientes o consumidores con mayor rapidez a través de web y redes sociales.	4	Productos Sustitutos en la línea de dulces de panadería
5	Limitada competencia con otros emprendimientos similares de producción y comercialización de roscones.	5	
6	Existencia de muchos proveedores de materia prima (Poder de Negociación de los Proveedores).	6	

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaborado por: La Autora

Matriz de Alto Impacto

Una vez efectuada la matriz FODA, es posible realizar una matriz que se deriva de esta: la denominada matriz de alto impacto.

Cuadro N° 35

Matriz de Alto Impacto

FACTOR INTERNO FACTOR EXTERNO	FORTALEZAS (F) 1. Conocimiento para elaboración de Producto 2. Ambiente Laboral Agradable 3. Producto de calidad con registro sanitario 4. Precio competitivo 5. Identificación plena de competidores	DEBILIDADES (D) 1. Inadecuada distribución de instalaciones 2. No hay capacitaciones al personal 3. El producto no tiene marca 4. No hay plan de publicidad 5. No hay plan de promociones
	OPORTUNIDADES (O) 1. Crecimiento Poblacional 2. El consumo de productos tradiciones de la población 3. El acceso a nuevas tecnologías 4. El fácil acceso a internet 5. Limitada competencia 6. Existencia de muchos proveedores de materia prima	ESTRATEGIA (FO) F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2: Diseño, Construcción y Elaboración de página Web para la Panadería Delicias Lojanas que nos permita dar a conocer el producto, llegando a futuros clientes, utilizando entornos virtuales.
AMENAZAS (A) 1. La inestabilidad económica y laboral en el país 2. Procesos burocráticos tediosos e incremento de pagos por permiso 3. Nuevos emprendimientos de producción y comercialización de roscones 4. Productos Sustitutos en la línea de dulces de panadería	ESTRATEGIA (DO) D2, D3, O1: Elaboración de un plan anual de capacitación, en atención al cliente, para el personal de la Panadería Delicias Lojanas.	ESTRATEGIA (DA) D4, D5, A1, A3, A4: Elaboración de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.

Fuente: Matriz EFE y EFI
Elaborado por: La Autora

g. DISCUSIÓN

Objetivos Estratégicos para la Panadería Delicias Lojanas

Una vez realizada la matriz de Alto Impacto, esto me permitió definir los objetivos estratégicos que mejoran el rendimiento de la Panadería Delicias Lojanas, así como también el mejor uso de todos los factores a favor y en contra tanto del ambiente interno como externo.

Cuadro N° 36

Objetivos Estratégicos para la Panadería Delicias Lojanas

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1	Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas.	Diseño, Construcción y Elaboración de página Web para la Panadería Delicias Lojanas que nos permita dar a conocer el producto, llegando a futuros clientes, utilizando entornos virtuales.
2	Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas.	Elaboración de un plan anual de capacitación, en atención al cliente, para el personal de la Panadería Delicias Lojanas.
3	Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores.	Diseño de marca comercial y logo para identificación del producto por parte de los clientes frente a los competidores
4	Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.	Elaboración de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas

Fuente: Matriz de Alto Impacto
Elaborado por: La Autora

Propuesta del Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas

Objetivo Estratégico N° 1: *Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas.*

Meta:

En un periodo de un año conseguir que el 60% de la población local y nacional conozca y consuma el producto de la Panadería Delicias Lojanas.

Estrategia:

Diseño, Construcción y Elaboración de una página Web para la Panadería Delicias Lojanas que nos permita dar a conocer el producto, llegando a futuros clientes, utilizando entornos virtuales tales como Facebook, Twitter, Instagram, etc.

Táctica

- Convocar a concurso a profesionales de diseño para que presenten sus ofertas relacionadas al diseño de la página web para la Panadería Delicias Lojanas.
- Seleccionar la mejor oferta en calidad, diseño y precio.
- Contratar el diseño de la página web para la Panadería Delicias Lojanas.
- Contratar el dominio de la página web para la Panadería Delicias Lojanas

Política

El producto de la Panadería Delicias Lojanas será conocido y difundido a través de entornos virtuales, además de medios convencionales.

Responsables:

- Gerente de la Panadería Delicias Lojanas
- Gerente o Representante Legal del Proveedor del diseño de la página web
- Representantes de las redes sociales en las cuales se hará los anuncios del producto.

Tiempo:

El contrato deberá tener una duración mínima de 1 año.

Presupuesto:

Para el diseño y elaboración de la página web, así como para poner en marcha el plan de difusión masiva en redes sociales, se requerirá del siguiente presupuesto:

Cuadro N° 37

Presupuesto de Trámites legales

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Diseño y elaboración página web	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Contrato y Asesoría Legal para dominio web	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Inscripción de Contrato	\$ 25,00	\$ 25,00
TOTAL			\$ 1.725,00

Fuente: Proveedores diseño páginas web; Consultorio Jurídico Gonzaga y Asociados

Elaboración: La Autora

Resultados:

- Se dispone de una página web para la Panadería Delicias Lojanas en la que se presenta información sobre su producto “Roscón”.
- El producto de la Panadería Delicias Lojanas es difundido y conocido por grandes masas poblacionales a través de redes sociales.
- La clientela de la Panadería Delicias Lojanas aumentará debido a que su producto será conocido por más personas.

Cuadro N° 38

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1							
<i>Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas.</i>							
Meta	Estrategias	Táctica	Política	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Resultados
En un periodo de un año conseguir que un 60% de la población local y nacional conozca y consuma el producto de la Panadería Delicias Lojanas.	Diseño, Construcción y Elaboración de una página Web para la Panadería Delicias Lojanas que nos permita dar a conocer el producto, llegando a futuros clientes, utilizando entornos virtuales tales como Facebook, Twitter, Instagram, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a concurso a profesionales de diseño para que presenten sus ofertas relacionadas al diseño de la página web para la Panadería Delicias Lojanas. • Seleccionar la mejor oferta en calidad, diseño y precio. • Contratar el diseño de la página web para la Panadería Delicias Lojanas. • Contratar el dominio de la página web para la Panadería Delicias Lojanas 	El producto de la Panadería Delicias Lojanas será conocido y difundido a través de entornos virtuales, además de medios convencionales .	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la Panadería Delicias Lojanas • Gerente o Representante Legal del Proveedor del diseño de la página web • Representante de las redes sociales en las cuales se hará los anuncios del producto. 	1 año	\$ 1.725,00	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de una página web para la Panadería Delicias Lojanas en la que se presenta información sobre su producto "Roscón". • El producto de la Panadería Delicias Lojanas es difundido y conocido por grandes masas poblacionales a través de redes sociales. • La clientela de la Panadería Delicias Lojanas aumentará debido a que su producto será conocido por más personas.

Elaboración por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 2: *Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial y apropiada a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas.*

Meta:

En el primer año lograr que el 100% del personal que labora en la Panadería Delicias Lojanas esté debidamente capacitado y entrenado para brindar una atención adecuada a los clientes y lograr su satisfacción.

Estrategia:

Elaboración de un plan anual de capacitación, en atención al cliente, para el personal de la Panadería Delicias Lojanas.

Táctica

- Diseñar un plan de capacitación en función de las necesidades del personal que labora en la Panadería.
- Las capacitaciones se realizarán en horarios no laborables y previa notificación al personal.
- La asistencia a las capacitaciones serán de carácter obligatorio.
- Se requerirá el certificado de aprobación o asistencia al curso, taller o conferencia.

Política

El personal que labora en la empresa Delicias Lojanas debe ser capacitado y entrenado para un desempeño óptimo de sus funciones.

Responsables:

Gerente de la Panadería Delicias Lojanas.

Tiempo:

El plan de capacitaciones tendrá duración de 1 año.

Presupuesto:**Cuadro N° 39****Presupuesto de Cursos de Capacitación**

Cantidad	Tema	Lugar	Valor Unitario	Valor Total
2	Atención al cliente	Instituto Sudamericano	\$ 50,00	\$ 100,00
2	Relaciones Humanas	Bolsa Global de Emprendimiento del Municipio de Loja	\$ 15,00	\$ 30,00
1	Tributación	CADIL	\$ 55,00	\$ 55,00
1	Marketing	Instituto Sudamericano	\$ 85,00	\$ 85,00
TOTAL				\$ 270,00

Fuente: Varios

Elaboración: La Autora

Resultados:

- Los niveles de desempeño del personal han mejorado para lograr competitividad en el mercado actual.
- Se ha perfeccionado al trabajador en su puesto de trabajo.
- Se han modificado, mejorado y ampliado los conocimientos, habilidades y actitudes del personal actual.

Cuadro N° 40

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2							
<i>Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial y apropiada a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas.</i>							
Meta	Estrategias	Táctica	Política	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Resultados
En el primer año lograr que el 100% del personal que labora en la Panadería Delicias Lojanas esté debidamente capacitado y entrenado para brindar una atención adecuada a los clientes y lograr su satisfacción.	Elaboración de un plan anual de capacitación, en atención al cliente, para el personal de la Panadería Delicias Lojanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de capacitación en función de las necesidades del personal que labora en la Panadería. • Las capacitaciones se realizarán en horarios no laborables y previa notificación al personal. • La asistencia a las capacitaciones serán de carácter obligatorio. • Se requerirá el certificado de aprobación o asistencia al curso, taller o conferencia. 	El personal que labora en la empresa Delicias Lojanas debe ser capacitado y entrenado para un desempeño óptimo de sus funciones.	Gerente de la Panadería Delicias Lojanas.	1 año	\$ 365,00	<ul style="list-style-type: none"> • Los niveles de desempeño del personal han mejorado para lograr competitividad en el mercado actual. • Se ha perfeccionado al trabajador en su puesto de trabajo. • Se han modificado, mejorado y ampliado los conocimientos, habilidades y actitudes del personal actual.

Elaboración por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 3: *Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores.*

Meta:

En el lapso de un año conseguir que el 100% de los consumidores del roscón lo puedan identificar fácilmente por su marca como producto lojano.

Estrategia:

Diseño de marca comercial y logo para identificación del producto por parte de los clientes frente a los competidores.

Táctica

- Contratar una empresa de diseño para la elaboración profesional de la marca y logo, que irá plasmado en el empaque del producto.
- La contratación de la empresa diseñadora deberá hacerse mediante concurso o licitación para la adjudicación de la mejor oferta.
- Todos los empaques del roscón deben contener o estar plasmados sobre los mismos el nuevo nombre y logo de la Panadería Delicias Lojanas.

Política

La marca y logo que identifica a los productos de la panadería Delicias Lojanas son propiedad intelectual de la Panadería y únicamente identificarán a sus productos.

Responsable:

Gerente.

Tiempo:

30 días para el diseño.

Presupuesto:**Cuadro N° 41****Presupuesto para desarrollo de Marca Comercial**

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Costo Total
1	Diseño de Logo comercial	\$ 450,00	\$ 450,00
1	Diseño de nombre comercial	\$ 350,00	\$ 350,00
TOTAL			\$ 800,00

Fuente: Diseño 3D

Elaboración: La Autora

Resultados:

- Con la creación de logo y nombre comercial se ha establecido una imagen y marca del producto en la mente de los consumidores, en un 100% en el mercado local.
- El producto de la Panadería Delicias Lojanas es plenamente identificado por los consumidores, gracias a su imagen y prestigio que le ha otorgado la marca y logo.

Cuadro N° 42

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3							
<i>Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores.</i>							
Meta	Estrategias	Táctica	Política	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Resultados
En el lapso de un año conseguir que el 100% de los consumidores del roscón lo puedan identificar fácilmente por su marca como producto lojano.	Diseño de marca comercial y logo para identificación del producto por parte de los clientes frente a los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una empresa de diseño para la elaboración profesional de la marca y logo, que irá plasmado en el empaque del producto. • La contratación de la empresa diseñadora deberá hacerse mediante concurso para la adjudicación de la mejor oferta. • Todos los empaques del roscón deben contener o estar plasmados sobre los mismos el nuevo nombre y logo de la Panadería Delicias Lojanas. 	La marca y logo que identifica a los productos de la panadería Delicias Lojanas son propiedad intelectual de la Panadería y únicamente identificarán a sus productos.	Gerente.	30 días para diseño	\$ 800,00	<ul style="list-style-type: none"> • Con la creación de logo y nombre comercial se ha establecido una imagen y marca del producto en la mente de los consumidores, en un 100% en el mercado local. • El producto de la Panadería Delicias Lojanas es plenamente identificado por los consumidores, gracias a su imagen y prestigio que le ha otorgado la marca y logo.

Elaboración por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 4: *Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.*

Meta:

Durante el primer año incrementar en un 25% la presencia de mercado en la ciudad de Loja de la Panadería Delicias Lojanas, a través de un plan de publicidad y promoción.

Estrategia:

Elaboración de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.

Táctica

- Se contratará los medios de comunicación con mayor influencia en la ciudad de Loja, específicamente radio y prensa.
- Se determinará como medio promocional, el sorteo de camisetas y gorras, a través del uso de redes sociales, como por ejemplo hashtag # de Instagram o “Compartir” en Facebook.
- La contratación de medios se hará en base a la presentación de ofertas de mínimo tres medios de comunicación, tanto para radio como para prensa.
- Se adjudicará la contratación del servicio a la mejor oferta, tomando en cuenta el grado de aceptación o influencia del medio de comunicación participante.

Política

- El uso de páginas o perfiles en redes sociales serán de uso exclusivo de la Panadería Delicias Lojanas; es decir no se usarán perfiles personales para el efecto.
- La publicidad y promoción de los productos de la panadería Delicias Lojanas llega a las masas poblacionales con mensajes creativos y originales, sin distinción ni discriminación de ninguna clase.

Responsable:

Gerente.

Tiempo:

- La contratación de pautas radiales será de 2 diarias por 5 días a la semana durante 3 meses. Luego de este tiempo, la contratación se hará de forma diaria por tres meses más.
- La contratación de anuncios en prensa se hará los fines de semana, sábado y domingo, durante 1 mes, descansa 1 y a continuación otro. En total 6 meses.

Presupuesto:**Cuadro N° 43****Presupuesto de Pautas Radiales y Anuncios en Prensa**

Cantidad	Medida	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
120	Pauta	Radio	\$ 8,50	\$ 1.020,00
48	Anuncio	Prensa	\$ 12,60	\$ 604,80
TOTAL				\$ 1.624,80

Fuente: Radio Matovelle y Diario La Hora

Elaboración: La Autora

Resultados:

- Se ha logrado posicionar la imagen de la Panadería Delicias Lojanas dentro de la ciudad de Loja.
- Se da a conocer los productos que elabora la Panadería Delicias Lojanas para la oferta en la ciudad de Loja.
- La presencia y participación de la Panadería Delicias Lojanas dentro del mercado de Loja, ha aumentado.

Cuadro N° 44

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4							
<i>Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.</i>							
Meta	Estrategia	Táctica	Política	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Resultados
Durante el primer año incrementar en un 25% la presencia de mercado en la ciudad de Loja de la Panadería Delicias Lojanas, a través de un plan de publicidad y promoción.	Elaboración de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se contratará los medios de comunicación con mayor influencia en la ciudad de Loja, específicamente radio y prensa. • Se determinará como medio promocional, el sorteo de camisetas y gorras, a través del uso de redes sociales, como por ejemplo hashtag # de Instagram o “Compartir” en Facebook. • La contratación de medios se hará en base a la presentación de ofertas de mínimo tres medios de comunicación, tanto para radio como para prensa. • Se adjudicará la contratación del servicio a la mejor oferta, tomando en cuenta el grado de aceptación o influencia del medio de comunicación participante. 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de páginas o perfiles en redes sociales serán de uso exclusivo de la Panadería Delicias Lojanas; es decir no se usarán perfiles personales para el efecto. • La publicidad y promoción de los productos de la panadería Delicias Lojanas llega a las masas poblacionales con mensajes creativos y originales, sin distinción ni discriminación de ninguna clase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la Panadería Delicias Lojanas 	6 meses	\$ 1.624,80	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado posicionar la imagen de la Panadería Delicias Lojanas dentro de la ciudad de Loja. • Se da a conocer los productos que elabora la Panadería Delicias Lojanas para la oferta en la ciudad de Loja. • La presencia y participación de la Panadería Delicias Lojanas dentro del mercado de Loja, ha aumentado.

Elaboración por: La Autora

i. Resultados, indicadores y medios de verificación

Cuadro N° 47

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería Delicias Lojanas.	Diseño, Construcción y Elaboración de una página Web, Facebook, Twitter, Instagram, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Se dispone de una página web para la Panadería Delicias Lojanas en la que se presenta información sobre su producto "Roscón". El producto de la Panadería Delicias Lojanas es difundido y conocido por grandes masas poblacionales a través de redes sociales. La clientela de la Panadería Delicias Lojanas aumentará debido a que su producto será conocido por más personas. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 página web funcionando 1 Página en Facebook 1 Página en twitter 1 Página en Instagram Aumento en venta e ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato Facturas Fotografías Dominios Facturas de venta
Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial y apropiada a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas.	Elaboración de un plan anual de capacitación, en atención al cliente, para el personal de la Panadería Delicias Lojanas.	<ul style="list-style-type: none"> Los niveles de desempeño del personal han mejorado para lograr competitividad en el mercado actual. Se ha perfeccionado al trabajador en su puesto de trabajo. Se han modificado, mejorado y ampliado los conocimientos, habilidades y actitudes del personal actual. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado satisfacción del cliente Mayor productividad del empleado Mayor conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Cliente Entrevista Empleado Registro de cursos Informes Fotografías Testimonios
Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores.	Diseño de marca comercial y logo para identificación del producto por parte de los clientes frente a los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> Con la creación de logo y nombre comercial se ha establecido una imagen y marca del producto en la mente de los consumidores, en un 100% en el mercado local. El producto de la Panadería Delicias Lojanas es plenamente identificado por los consumidores, gracias a su imagen y prestigio que le ha otorgado la marca y 	<ul style="list-style-type: none"> Imagen corporativa Grado de conocimiento del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Facturas Encuestas a Clientes Testimonios Informes Fotografías

		logo		
Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.	Elaboración de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado posicionar la imagen de la Panadería Delicias Lojanas dentro de la ciudad de Loja. • Se da a conocer los productos que elabora la Panadería Delicias Lojanas para la oferta en la ciudad de Loja. • La presencia y participación de la Panadería Delicias Lojanas dentro del mercado de Loja, ha aumentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gente conoce producto y panadería • Incremento de clientes e ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes • Testimonios • Publicidad (escrita, auditiva, visual) • Facturas de venta

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo en la Panadería Delicias Lojanas, cuya misión es la producción y comercialización de roscones, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Matriz EFE arrojó un resultado ponderado de 2,75; superior al promedio de 2,5 lo cual permitió establecer que las oportunidades del entorno a la Panadería Delicias Lojanas tiene mayor peso sobre las amenazas que se presentan en el mismo, lo cual debe ser aprovechado para un mejor direccionamiento estratégico de la Panadería.
- ✓ La Matriz EFI dio un resultado ponderado de 2,90; valor superior al promedio de 2,5 lo cual permite concluir que las fortalezas al interior de la Panadería Delicias Lojanas son mayores que las debilidades de la misma. Por lo tanto, esto debe ser aprovechado para un mejor rendimiento y utilidad.
- ✓ La matriz Interna y Externa permitió establecer que la Panadería Delicias Lojanas debe aplicar estrategias de crecimiento para una mayor consolidación y rendimiento de la misma en el mercado Lojano.
- ✓ La matriz de perfil competitivo determinó que al momento no hay un nivel significativo de competencia en el sector o área para la Panadería Delicias Lojanas en cuanto a la producción y comercialización del roscón.
- ✓ La matriz de Alto impacto permitió establecer cuatro objetivos estratégicos como principales para un mayor crecimiento de la Panadería Delicias Lojanas:
1) Difundir masivamente, a nivel local y nacional, el producto de la Panadería

Delicias Lojanas; 2) Contar con personal altamente capacitado, en atención al cliente, para brindar una atención cordial y apropiada a los clientes de la Panadería Delicias Lojanas; 3) Diseñar una marca comercial y logo para que el cliente identifique el producto frente a los competidores; 4) Disponer de un Plan de publicidad para la Panadería Delicias Lojanas.

- ✓ El presupuesto necesario para poner en práctica la ejecución de los objetivos estratégicos, dentro de la propuesta de Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas, es de \$4.419,80 dólares.
- ✓ La Panadería Delicias Lojanas tiene un alto potencial para expandir su producto en el mercado, ya que se trata de un producto tradicional de la gastronomía lojana.

i. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que lleven a fortalecer la gestión de la Panadería Delicias Lojanas:

- ✓ Se recomienda aplicar el modelo de plan de marketing estratégico propuesto; ya que el impacto que genera la propuesta es de beneficio para los clientes y la panadería; de tal manera que al mejorar la imagen, obtendrá mayores ingresos y los clientes podrán reconocer o identificar el producto.
- ✓ El plan de marketing estratégico propuesto debe ser socializado entre las partes integrantes de la empresa (administrativa y operativa).
- ✓ Se debe realizar una campaña publicitaria atractiva a través de los medios de comunicación radiales y prensa, con la finalidad de dar a conocer el roscón que elabora la Panadería Delicias Lojanas.
- ✓ Es necesario capacitar al personal para garantizar que las actividades y tareas sean cumplidas con eficiencia y eficacia; así como también brinden una atención cordial y apropiada al cliente. El personal es el capital más importante con que cuenta la Panadería Delicias Lojanas.
- ✓ Se debe acoger y ejecutar las acciones contempladas en el plan, para que los programas que se plantean tengan mayores resultados, ya que constan en la propuesta dentro de una lógica secuencial y con metas por alcanzar.

j. BIBLIOGRAFÍA

Abascal Fernández, E., & Grande Esteban, I. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (12da. ed.). Madrid, España: ESIC.

Abascal Rojas, F. (2010). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. (6ta. ed.). Madrid, España: ESIC.

Alcaldía de Loja. (2010). *Plan Participativo de Fortalecimiento de la Democracia y Desarrollo del cantón Loja*. Obtenido de Alcaldía de Loja:
<https://www.loja.gob.ec/files/docman/indice.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2014). *Cuentas Regionales*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>

BCE Cuentas Nacionales. (2014). *Información de Cuentas Nacionales-Cuentas Cantonales*. Obtenido de Sistema de Información Macroeconómica SAP del BCE:
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@498987JchS7s2oMTG0xAXqhNlx3J4498985JBx8aT3xGkkWfX77Gbn5yyg>

BCE Tasas de Interés. (Julio de 2016). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de Tasas de Interés:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201607.pdf>

- Cañaveral Montoya, L. J. (17 de Octubre de 2012). *Prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/xuq0zddxmnk1/la-matriz-efe-y-la-matriz-efi/>
- Casado, A. B., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* (1ra. ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- David, F. R. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Definición ABC. (s.f.). *Definición abc.com*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>
- Echeverri, L. (2009). *Marketing Práctico*. Bogotá, Colombia: StarBook Editorial.
- Fernández Isoird, C. (2011). *Comportamientos Estratégicos*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- García, M. (2011). *Las Claves de Publicidad*. Madrid, España: ESIC.
- García, M. D. (2012). *Manual de marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Gnazzo, L. E., Ledesma, C. A., Domínguez, M., Elaskar, L., Espina, J. R., Ochoa, R. V., . . . Urdaniz, F. (2007). *Gestión de los Negocios Internacionales*. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Hair, J., Lamb, C., & McDaniel, C. (2010). *Marketing* (11va. ed.). México, DF., México: Cengage Learning Editores.

Hernández Rojas, J. A. (29 de Septiembre de 2015). *Issuu.com*. Obtenido de https://issuu.com/gihero/docs/modelo_de_competitividad_de_las_cin

INEC. (2010). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos: http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/492/get_microdata

INEC. (2014). *INEC, Bases de Datos de Entradas y Salidas del País*. Obtenido de INEC.

INEC. (2016). *Pobreza y Desigualdad*. Obtenido de INEC.

INEC Indicadores Laborales. (marzo de 2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf

INEC IPC. (Julio de 2016). *Indice de Precios al Consumidor Julio 2016*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJulio2016/Presentacion_IPC_julio16.pdf

INEC Pobreza y Desigualdad. (Junio de 2016). *Pobreza y Desigualdad Junio 2016*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Junio_2016/Presentacion_Pobreza_201606.pdf

- Inga, F. (1 de Mayo de 2016). *Expreso.ec*. Obtenido de <http://expreso.ec/actualidad/el-pan-tradicional-un-producto-que-no-falta-en-los-desayunos-lojanos-KN294480>
- Kotler, P. (2011). *El Marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. México: Mc Graw Hill.
- López Trujillo, P. A. (2009). *Repositorio Digital de la Universidad de Manizales*. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/233/2/L%C3%B3pez_Trujillo_Pablo_Andres_2009.pdf
- Luna González , A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Martínez, D., & Milla, A. (2011). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Mullins, J., & Walker, J. (2009). *Marketing Estratégico*. México D. F., México: Mc Graw Hill.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2010). *Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación : diseño y ejecución* (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la UNACH.
- Pacha López, S. D. (2012). *dspace.utpl.edu.ec*. Obtenido de Repositorio Digital de la UTPL: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3646/3/339X200.pdf>

Paladines Torres, M. J. (2014). Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa productora de bizcochuelos y roscón en la parroquia de San Pedro de la Bendita y su comercialización en la Provincia de Loja. Loja, Loja, Ecuador: Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Loja.

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/planificacion/>

Ponce Talancón, H. (2009). *La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Prefectura de Loja. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja 2015-2025*. Obtenido de Prefectura de Loja: http://www.prefectura Loja.gob.ec/documentos/lotaip/2016/enero/documentos/PDOT_provincia_de_Loja.pdf

Rabascall, C. (2013). La Industria Panificadora en Ecuador. *Pais Productivo*, 20.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (23^a ed.). Madrid, España: Real Academia Española.

Rivera Camino, J., & López Rúa, M. d. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: Esic.

Rivera, J., & Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: ESIC.

- Rodea, O. M. (17 de Mayo de 2012). *Scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/93912644/Matriz-de-Perfil-Competitivo>
- SIISE. (2010). *Equipamiento del hogar*. Obtenido de Sistema de Indicadores Sociales: <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
- Thompson I, P., & Gamble I, S. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.
- Toca, C. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Universidad Nacional de Loja. (2013). *Vulnerabilidad a nivel municipal del cantón Loja*. Loja.
- Vázquez, L., & Napoleón Saltos G., 2.-2. (2013-2014).
- Villacorta Tilve, M. (2011). *Introducción al Marketing Estratégico* (1ra. ed.). San Francisco, California, USA: Creative Commons Attribution.

k. ANEXOS

Anexo N° 1

Perfil del Proyecto de Tesis

a. TEMA

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA PANADERIA “DELICIAS LOJANAS” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2016-2021

b. PROBLEMÁTICA

En la actualidad a nivel mundial se ha originado una gran crisis económica que afecta varias empresas productoras y comercializadoras, entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión económica en el mismo.

En el ámbito nacional, las empresas no utilizan una correcta administración, con planes y objetivos bien establecidos, los mismos que permitirían detectar e identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como también mantener y crear una estructura organizativa en una posición de competitividad en la empresa.

La mayoría de las pequeñas empresas definen su estrategia en función de competir con precios, pero no cuenta con la tecnología y escala de producción suficiente para ser competitivas en costos, lo que dificulta que pueden ser rentables y ofrecer empleos de calidad, con salarios y prestaciones aceptables, dado que tienen que sacrificar el margen de utilidad para poder competir.

La Panadería “Delicias Lojanas” es una microempresa de tipo familiar que se enfoca en un solo producto, la producción y comercialización de roscones. Con una breve observación y análisis a esta microempresa se pudo identificar los siguientes problemas:

- No cuenta con una bodega adecuada para el almacenamiento del producto por lo que el sistema de logística o distribución es muy limitado.
- El direccionamiento de la microempresa se lo ha hecho de forma empírica.
- La empresa no realiza ni tiene un plan de publicidad.
- Su área de comercialización no tiene definida estrategias para el crecimiento de sus ventas.
- A pesar de contar con maquinaria adecuada no cuenta con una adecuada distribución física en la planta que permita aprovechar una mejor producción y distribución del producto.
- Existe una falta de innovación del producto para ofertar.
- El producto no cuenta el respectivo registro sanitario.

Con lo antes expuesto el problema detectado es el siguiente:

La falta de aplicación de un Plan de Marketing Estratégico en la Panadería Delicias Lojanas de la ciudad de Loja, no permite tener un adecuado desarrollo y crecimiento económico de la misma.

Frente a esta problemática se pretende realizar el siguiente estudio de investigación denominado: Plan de Marketing Estratégico para la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja, periodo 2016-2021.

c. JUSTIFICACIÓN

c.1. Justificación Académica:

Este trabajo está orientado a la elaboración de un documento práctico que contenga todas las etapas de un plan de marketing estratégico desde la perspectiva de la empresa moderna, donde profesores, empresarios y la sociedad en general encuentren una fuente de consulta y un punto de partida para nuevas investigaciones sobre el tema. Así mismo el desarrollo de este proyecto me permitirá obtener el Título de Ingeniera Comercial, ya que constituye un requisito establecido por la Universidad Nacional de Loja para efectos de graduación.

c.2. Justificación Económica:

Las actividades empresariales en la ciudad de Loja, no pueden lograr el ansiado crecimiento y desarrollo para sus empresas, lo que se evidencia tanto en el sector productivo y comercial. Por tal razón este trabajo de investigación está planificado para impulsar un proyecto de mejoramiento, fundamentado con bases técnicas y que esto permita el desarrollo de la panadería Delicias Lojanas dentro del mercado local, lo que ayudará a mejorar su rentabilidad que irá en beneficio de su inversor y por ende de la ciudadanía.

c.3. Justificación Social:

Al establecer un plan de marketing estratégico para la Panadería “Delicias Lojanas”, se pretende mejorar la comercialización de su producto; y con este resultado un mejor desarrollo de la empresa creando fuentes de trabajo y mejora en el nivel de ingresos y con el beneficio final para el cliente.

d. OBJETIVOS

d.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas de la ciudad de Loja.

d.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de los factores externos para determinar las oportunidades y amenazas de la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
2. Realizar la Matriz de Evaluación de los factores externos (oportunidades y amenazas) de la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
3. Realizar un análisis de los factores internos que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Panadería “Delicias Lojanas”.
4. Realizar la Matriz de Evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) de la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
5. Realizar la Matriz Interna y Externa para determinar el posicionamiento estratégico de la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
6. Realizar un análisis FODA para la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
7. Elaborar la Matriz de Alto Impacto para determinar los objetivos estratégicos para la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
8. Elaborar el Plan de Acción para la Panadería “Delicias Lojanas” de la ciudad de Loja.
9. Elaborar los presupuestos de cada objetivo estratégico en la Panadería Delicias Lojanas de la ciudad de Loja.

f. Metodología

f.1. Método Inductivo

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. (Cegarra Sánchez, 2012). Este método permitirá describir cual es la realidad en sí de la Panadería “Delicias Lojanas” para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

f.2. Método Deductivo

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. (Cegarra Sánchez, 2012). Este método nos permitirá analizar la información base en donde se abordaron conocimientos generales sobre el marketing y su importancia.

f.3. Método Analítico

Este método consiste en la extracción de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas y examinarlas. (Niño Rojas, 2011). Método que servirá para analizar la empresa en su ambiente interno para de esta manera construir la Matriz FODA de la Panadería “Delicias Lojanas”.

f.4. 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. (Niño Rojas, 2011). Este método ayudará a obtener datos necesarios a través de las encuestas, de las cuales obtendré el nivel de satisfacción de los clientes y la demanda.

f.5. Técnicas

f.5.1. Técnica de la Observación Directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014). La observación directa ayudará a determinar a primera vista la situación actual de la Panadería “Delicias Lojanas”, ayudando a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarme directamente con el objeto de estudio.

f.5.2. Técnica de la Entrevista

Es una de las técnicas más importantes para la recolección de información de campo mediante el mecanismo de la intervención verbal entre el investigador y la competencia. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014).

Esta técnica ayudará a obtener información directa del Sr. Gerente de la Panadería Delicias Lojanas, la que servirá para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, para lo cual se utilizará un cuestionario de preguntas previamente elaborado.

f.5.3. Técnica de la Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recolectar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio. (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2014).

f.5.3.1. Población de Estudio

La población objeto de estudio de la presente investigación corresponde a los establecimientos comerciales como tiendas de barrio, minimarkets y panaderías ubicados dentro de la ciudad de Loja. De acuerdo a datos obtenidos del Directorio

de Establecimientos del INEC, actualizado al 2014 (INEC, INEC, 2014), se ha podido determinar que en la ciudad de Loja se contabilizaron 1239 establecimientos de este tipo. Sin embargo como el proyecto se desarrolla en el año actual 2016, es necesario hacer una proyección a dicho año. Para esto se utilizará la respectiva formula de proyección con una tasa de crecimiento económica de 0,4% de acuerdo a perspectivas económicas del Banco Central del Ecuador.

Fórmula de Proyección Poblacional

$$Pf = Pi(1 + i)^n$$

$$Pf = 1.239 (1 + 0.004)^2$$

$$Pf = 1.248,93 \cong 1.249$$

f.5.3.2. Tamaño de la muestra

La muestra se determinará con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * n}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Datos:

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

p = 0,5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0,5 probabilidad de que el evento no ocurra

N = Población Total

e² = 5% margen de error.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1.249)}{(1.249)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1.199,53}{3,12 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1.199,53}{4,0829}$$

$$n = 293,79 \cong 294$$

En base a los resultados matemáticos arrojados con la fórmula de muestreo, se aplicarán 294 encuestas a las tiendas de barrio, minimarkets y panaderías ubicadas dentro de la ciudad de Loja.

Anexo Nº 2

Encuesta a Clientes Externos

Buenos días/tardes,

En calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, solicito a usted muy comedidamente unos breves minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta, misma que me permitirá la elaboración del Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas. Gracias.

1. Marque con una X el tipo de establecimiento en el cual se clasifica.

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Tienda de Barrio | <input type="checkbox"/> | Supermercado | <input type="checkbox"/> |
| Bodega de Abarrotes | <input type="checkbox"/> | Puesto en el Mercado | <input type="checkbox"/> |
| Panadería | <input type="checkbox"/> | Puesto en el Terminal Terrestre | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Ofrece productos de panadería en su negocio?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

3. ¿Qué tipo de productos de panadería vende usted en su negocio?

- | | | | | | |
|--------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pan | <input type="checkbox"/> | Cortados | <input type="checkbox"/> | Porciones de Torta | <input type="checkbox"/> |
| Roscón | <input type="checkbox"/> | Rosca de sal | <input type="checkbox"/> | Galletas | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | <hr/> | | | |

4. Respecto al roscón, ¿qué características intrínsecas al producto son principales para el comprador o consumidor, en su negocio?

- | | | | |
|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Tamaño | <input type="checkbox"/> | Sabor | <input type="checkbox"/> |
| Frescura | <input type="checkbox"/> | Cantidad | <input type="checkbox"/> |
| Textura | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

5. ¿En qué tipo de presentación prefieren los consumidores comprar el roscón?

- | | | | |
|--------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Unidad | <input type="checkbox"/> | Empaque | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|---------|--------------------------|

6. Si prefieren el empaque, ¿cuántas unidades les gustaría encontrar en cada empaque?

- | | | | |
|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 3 unidades | <input type="checkbox"/> | 4 unidades | <input type="checkbox"/> |
| 5 unidades | <input type="checkbox"/> | Más de 6 unidades | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Qué características generales respecto al roscón deberían ser importantes para garantizar un buen producto?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Marca | <input type="checkbox"/> | Calidad | <input type="checkbox"/> |
| Registro Sanitario | <input type="checkbox"/> | Empaque | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | <hr/> | |

8. ¿Cada que tiempo realiza usted la compra del roscón para la venta en su negocio?

- | | | | |
|---------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Semanal | <input type="checkbox"/> | Quincenal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> | Trimestral | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuántas unidades de empaque compra semanalmente usted para ofertar en su negocio?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 30 a 40 empaques | <input type="checkbox"/> | 50 a 60 empaques | <input type="checkbox"/> |
| 70 a 80 empaques | <input type="checkbox"/> | 90 a 100 empaques | <input type="checkbox"/> |
| Más de 100 empaques | <input type="checkbox"/> | | |

10. ¿Cree usted que el precio de compra para negociar el producto en su negocio es rentable?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

11. ¿Qué porcentaje o margen de utilidad aumenta usted sobre el precio de compra para obtener el precio de venta final al consumidor?

- | | | | |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| 10% | <input type="checkbox"/> | 20% | <input type="checkbox"/> |
| 25% | <input type="checkbox"/> | 50% | <input type="checkbox"/> |

12. ¿A quién compra el roscón que vende en su negocio?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Productor | <input type="checkbox"/> | Intermediario | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------------------|

13. ¿Recibe usted algún tipo de promoción por la comercialización del roscón en su negocio?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Si respondió SI, por favor pase a la pregunta N° 14. Si respondió NO, por favor pase a la pregunta 15.

14. ¿Qué tipo de promoción recibe usted?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Degustaciones | <input type="checkbox"/> | Descuentos | <input type="checkbox"/> |
| Ofertas | <input type="checkbox"/> | Ninguna | <input type="checkbox"/> |

15. ¿A través de qué medios de publicidad le gustaría a usted recibir información acerca de los productos de la Panadería Delicias Lojanas?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> | Prensa | <input type="checkbox"/> |
| Redes Sociales | <input type="checkbox"/> | Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | _____ | |

Anexo N° 3

Encuesta a Clientes Internos

Buenos días/tardes,

En calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, solicito a usted muy comedidamente unos breves minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta, misma que me permitirá la elaboración del Plan de Marketing Estratégico para la Panadería Delicias Lojanas. Gracias.

1. Marque con una X su nivel de estudios.

Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>
Universidad <input type="checkbox"/>	Post-Grado <input type="checkbox"/>

2. ¿Tiene conocimiento exacto sobre la elaboración del roscón de la Panadería Delicias Lojanas?

Si No

3. Respecto al roscón, ¿qué características intrínsecas al producto son principales para que el producto sea de excelente calidad?

Tamaño <input type="checkbox"/>	Sabor <input type="checkbox"/>
Frescura <input type="checkbox"/>	Cantidad <input type="checkbox"/>
Textura <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

4. ¿Qué características generales respecto al roscón deberían ser importantes para garantizar un buen producto?

Marca <input type="checkbox"/>	Calidad <input type="checkbox"/>
Registro Sanitario <input type="checkbox"/>	Empaque <input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/>	_____

5. ¿Cree usted que el precio de venta del roscón de la Panadería Delicias Lojanas es competitivo en el mercado local?

Si No

6. ¿Considera usted que es apropiada la distribución interna de la Panadería Delicias Lojanas para la producción y comercialización del roscón?

Productor Intermediario

7. ¿Tiene usted conocimiento si la Panadería Delicias Lojanas realiza promociones respecto al producto?

Si No

8. ¿A través de qué medios de publicidad considera usted que debería darse a conocer acerca del roscón que produce y comercializa la Panadería Delicias Lojanas?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> | Prensa | <input type="checkbox"/> |
| Redes Sociales | <input type="checkbox"/> | Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | _____ | |

9. ¿Recibe usted capacitaciones de parte de la Panadería Delicias Lojanas respecto a las funciones que usted debe realizar?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

10. ¿Cómo califica usted el clima laboral dentro de la Panadería Delicias Lojanas:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Muy Agradable | <input type="checkbox"/> |
| Poco Agradable | <input type="checkbox"/> |
| Nada Agradable | <input type="checkbox"/> |

Anexo N° 4

Entrevista a Gerente

1. ¿Cuándo inició actividades la Panadería Delicias Lojanas?
2. ¿La empresa posee misión establecida? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su misión?
3. ¿La empresa posee visión establecida? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es su visión?
4. ¿Tiene la empresa estructura organizativa?
5. ¿Cuáles son los productos que ofrece la Panadería Delicias Lojanas?
6. Realice una descripción breve de la fortaleza de su producto.
7. ¿Tiene su producto un nombre comercial?
8. ¿Cumple su producto con los requerimientos sanitarios para su comercialización en el mercado local?
9. ¿Es competitivo el precio del producto que oferta la empresa en el mercado de la ciudad de Loja?
10. ¿Cuál es el margen de utilidad para su producto que usted recomienda a sus clientes para la venta final en sus negocios?
11. ¿Considera Ud. que la ubicación e instalaciones de la empresa son estratégicas para la atención a los clientes?
12. ¿Cómo maneja la distribución y colocación de su producto en el mercado?
13. ¿Tiene la empresa un plan de medios o publicidad?
14. ¿Realiza promociones a sus clientes?

15. ¿Su área de comercialización es local, provincial o nacional?
16. ¿Cuáles son sus principales clientes?
17. ¿Tiene identificados a sus competidores en el mercado local?
18. ¿Brinda a sus trabajadores los equipos y herramientas necesarias para la realización de sus actividades diarias?
19. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral entre los empleados de la empresa?
20. ¿Existe capacitación para el personal?

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	7
c. INTRODUCCIÓN.....	9
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	12
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	48
f. RESULTADOS.....	54
g. DISCUSIÓN.....	135
h. CONCLUSIONES.....	154
i. RECOMENDACIONES.....	156
j. BIBLIOGRAFÍA.....	157
k. ANEXOS.....	163
ÍNDICE.....	179