



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA
POSICIONAR LA PANIFICADORA SÚPER PAN EN LA CIUDAD
DE MACHACHI”**

HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

AÑO 2013

Declaración de Responsabilidad

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA POSICIONAR LA PANIFICADORA SÚPER PAN EN LA CIUDAD DE MACHACHI”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 09 de Mayo del 2013

HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA

Certificado de tutoría

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

CERTIFICADO

Ing. Marcelo Terán

Ec. Pablo Robayo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA POSICIONAR LA PANIFICADORA SÚPER PAN EN LA CIUDAD DE MACHACHI”**, realizado por **HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que servirá de fuente académica para futuras generaciones y este plan está y será ejecutado para la empresa, se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a **HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA** que lo entregue al Dr. Marco Soasti, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 09 de Mayo del 2013

Ing. Marcelo Terán
DIRECTOR

Ec. Pablo Robayo
CODIRECTOR

Autorización de publicación

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Héctor Darío Chafla Caiza

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA POSICIONAR LA PANIFICADORA SÚPER PAN EN LA CIUDAD DE MACHACHI”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 09 de Mayo del 2013

HÉCTOR DARÍO CHAFLA CAIZA

DEDICATORIA

Sin duda, en primer lugar a Dios, por haberme permitido y ayudado llegar hasta este momento, por haberme dado la salud, la sabiduría y la fortaleza para lograr este objetivo, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, Anita y Carlos, por haberme enseñado que el amor lo puede todo, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación al esfuerzo y a la lucha constante, por sus ejemplos de perseverancia, honestidad, respeto y amor, por haber estado ahí cuando más los he necesitado, por ser el pilar fundamental de mi vida. Los amo.

Para ti Gaby, por ser mi inspiración, mi alegría, la fuerza y la ayuda idónea que Dios me ha dado, por tu amor y tu comprensión. A mi hermano Fabián, gracias por cuidarme siempre y ser mi mejor ejemplo a seguir, porque juntos hemos compartido muchos momentos felices de nuestra vida y en los malos hemos sabido salir adelante, a mi hermanita Ruth, por haber llegado a alegrar mi vida y por ser un motivo más para luchar, a mis tíos, José y Cecilia, Luis S, Ramiro, a mi tía Edelina gracias por todo el tiempo que me ha dedicado. A mis primos, Santiago, Daniel, Darwin, Jonathan, Eduardo, David, Saúl. A mis amigos de la vida, Vinicio M, Daniel D, Diego O, Pablo O, Junior J, René G, Roberto C. A mis compañeros que juntos académicamente luchamos por conseguir nuestros sueños: Eduardo J, Diego H, Joaquín N, y Christian A, en general, a todos quienes considero mi familia y amigos, a todos quienes han compartido momentos de mi vida.

A mi querida Escuela Politécnica del Ejercito por haberme brindado sus conocimientos y permitido formarme profesionalmente, a todos mis profesores que supieron aportar ese granito de arena en mi formación.

A mis directores, Ing. Marcelo Terán y Ec. Pablo Robayo, gracias por el tiempo, los conocimientos y la orientación brindada en este proyecto de tesis.

Héctor Darío Chafra Caiza

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y a mis Padres por ayudarme a vivirla. Por su amor, sus cuidados y sus enseñanzas.

Gracias a mi padre Carlos, gracias por darme tu amor, por demostrarme que un padre por un hijo lo daría todo, gracias por cuidarme, por educarme, por enseñarme el temor a Dios. Gracias padre por ser mi mejor ejemplo a seguir. Por tí lo daría todo.

A mi madre Anita infinitas gracias, con tu amor me enseñaste a ser una persona de bien, por ser una excelente madre que está al pendiente de sus hijos, gracias por ser un ejemplo de madre. Mamita linda gracias por estar conmigo.

Gracias a mis hermanos por ser parte del pilar que día a día me ayudan a seguir, por compartir su vida conmigo.

Gracias mi amor Gaby, por permitirme vivir tu vida con la mía.

Gracias familia, gracias por todo.

ÍNDICE GENERAL

Declaración de Responsabilidad	i
Certificado de tutoría	ii
Autorización de publicación	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	3
CAPÍTULO I	
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Giro del negocio	5
1.2. Reseña Histórica	5
1.3. Marco teórico	7
1.4. Marco conceptual	16
1.5. Definición del problema	18
1.5.1. Gráfico de Ishikawa	19
1.5.2. Análisis del diagrama	20
1.6. Objetivos	20
1.6.1. Objetivo General	20
1.6.2. Objetivos Específicos	21
1.7. Justificación del objetivo	21
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	23
2.1. Análisis externo	23
2.1.1. Macroambiente	23
2.1.1.1. Económico – Demográfico	23
2.1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)	23
2.1.1.1.2. Inflación	25
2.1.1.1.3. Tasas de Interés	27
2.1.1.1.4. Riesgo País	30
2.1.1.2. Político – legal	32

2.1.1.3.	Físico – tecnológico	33
2.1.1.3.1.	Sistemas de información	34
2.1.1.4.	Socio – cultural	35
2.1.1.5.	Medio ambiente	36
2.1.2.	Microambiente	37
2.1.2.1.	Clientes	37
2.1.2.2.	Competencia	40
2.1.2.3.	Barreras de entrada	42
2.1.2.4.	Proveedores	43
2.1.2.5.	Productos sustitutos	45
2.2.	Análisis interno	46
2.2.1.	Administrativo	46
2.2.2.	Financiero	47
2.2.3.	Operativo	48
2.2.4.	Marketing	50
2.3.	Análisis FODA	50
2.3.1.	Matrices Resumen	50
2.3.2.	Matrices de ponderación de impactos	53
2.3.3.	Matrices de acción	59
2.3.3.1.	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”	61
2.3.3.2.	Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”	63
2.3.3.3.	Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”	65
2.3.3.4.	Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”	69
2.4.	Matriz de síntesis estratégica	70
2.5.	Matrices de ponderación e impacto (EFI Y EFE)	72
2.6.	Matriz General Electric	73
2.7.	Matriz PEYEA	73
2.8.	Matriz DOFA	73
CAPÍTULO III		
3.	ANÁLISIS DE MERCADO	73
3.1.	Segmentación	73
3.2.	Tipos de segmentación	74
3.2.1.	Segmentación Geográfica	74
3.2.2.	Segmentación Demográfica	74

3.2.3.	Segmentación Psicográfica	75
3.3.	Definición del Problema	75
3.4.	Definición del Problema de investigación de mercados	76
3.5.	Objetivos	76
3.5.1.	Objetivo general	76
3.5.2.	Objetivos específicos	77
3.6.	Metodología de la investigación	77
3.6.1.	Población objeto de estudio	77
3.6.1.1.	Elementos	77
3.6.1.2.	Unidades de muestreo	77
3.6.1.3.	Alcance	77
3.6.1.4.	Tiempo	77
3.6.2.	Tipo de investigación	78
3.6.2.1.	Diseño de la investigación de mercados	79
3.6.2.1.1.	Investigación exploratoria	82
3.6.2.1.2.	Investigación concluyente	82
3.6.2.1.2.1.	Diseño causal	82
3.6.2.1.2.2.	Diseño de investigación descriptiva	83
3.6.2.1.2.2.1.	Diseño Longitudinal	83
3.6.2.1.2.2.2.	Diseño Transversal	83
3.6.2.1.2.2.2.1.	Diseño Transversal Simple	83
3.6.2.1.2.2.2.2.	Diseño Transversal Múltiple	83
3.6.2.2.	Tipo de información y fuentes	83
3.6.2.2.1.	Datos secundarios	84
3.6.2.2.2.	Datos primarios	84
3.6.2.2.2.1.	Diseño de la herramienta de recolección de datos	85
3.6.2.3.	Identificación del marco muestral	85
3.6.2.3.1.	Método de investigación.	86
3.6.2.3.2.	Muestreo no probabilístico	86
3.6.2.3.3.	Muestreo Probabilístico	87
3.6.2.3.4.	Muestreo Aleatorio Simple	87
3.7.	Diseño de la muestra, técnica y método de recolección de datos	87
3.7.1.	Determinar el tamaño de la muestra	92
3.7.1.1.	Procedimiento y recolección de datos	92

3.7.1.2.	Diseño del cuestionario y prueba piloto:	93
3.7.1.3.	Matriz de planteamiento de cuestionario	98
3.7.1.4.	Encuesta final	102
3.7.1.5.	Trabajo de campo	103
3.7.2.	Análisis de la investigación de mercados	103
3.7.2.1.	Análisis univariado	126
3.7.2.2.	Análisis bivariado	126
3.7.2.2.1.	Chí cuadrado	170
3.7.2.2.2.	Correlación	181
3.7.2.2.3.	Análisis de anovas	183
3.7.3.	Mapas de posicionamiento	184
3.7.4.	Conclusiones de la investigación de mercados	185
3.8.	Oferta	186
3.8.1.	Ley de la oferta	187
3.9.	Demanda	189
3.9.1.	Ley de la demanda	190
3.10.	Demanda insatisfecha	190
CAPÍTULO IV		
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	190
4.1.	El proceso de planificación y el direccionamiento	190
4.2.	Definición del negocio	190
4.3.	Cultura corporativa	192
4.3.1.	Valores y principios	192
4.3.1.1.	Valores	192
4.3.1.2.	Principios	193
4.3.2.	Visión	193
4.3.3.	Misión	194
4.3.4.	Objetivos Corporativos	195
4.3.4.1.	Definición objetivos	195
4.3.4.2.	Características de los objetivos	195
4.3.4.3.	Tipos de objetivos	196
4.3.4.3.1.	Largo Plazo	196
4.3.4.3.2.	Mediano plazo	196
4.3.4.3.3.	Corto plazo	197

4.3.4.4.	Clasificación de los Objetivos Estratégicos.	197
4.3.4.4.1.	Perspectiva Financiera	197
4.3.4.4.2.	Perspectiva de Clientes	197
4.3.4.4.3.	Perspectiva Interna	197
4.3.4.4.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	198
4.3.4.5.	Objetivos para la Propuesta	198
4.3.5.	Ejes estratégicos	199
4.3.5.1.	Tablero de comando (BSC)	199
4.3.5.2.	Objetivos estratégicos por perspectiva	200
4.3.5.3.	Objetivos propuestos – Balanced Scorecard	201
4.4.	Estrategias	203
4.4.1.	Clasificación de las estrategias	203
4.4.2.	Estrategias de desarrollo	205
4.4.3.	Estrategias de crecimiento	206
4.4.4.	Estrategias de competitividad	206
4.5.	Mapa estratégico institucional “Panificadora Súper Pan”	207
CAPÍTULO V		
5.	PLAN OPERATIVO DE MARKETING	208
5.1.	Posicionamiento	208
5.1.1.	Definición	208
5.1.2.	Bases de posicionamiento	208
5.2.	Mezcla de marketing	210
5.2.1.	Producto	211
5.2.1.1.	Productos de Panadería	212
5.2.1.2.	Productos de Pastelería	217
5.2.1.3.	Market - Snacks, lácteos y embutidos.	220
5.2.1.4.	Ciclo de vida del producto	225
5.2.1.5.	Logotipo	226
5.2.1.6.	Estrategias de producto	229
5.2.1.7.	Perfeccionamiento del producto	229
5.2.1.8.	Ampliación de la mezcla productos	231
5.2.2.	Precio	231
5.2.2.1.	Método para la fijación de precios	232
5.2.2.1.1.	Procedimientos de fijación de precios basados	

en los costes	232
5.2.2.1.2. Método de fijación de precios basados en la competencia	233
5.2.2.1.3. Procedimiento de fijación de precios basados en la demanda	233
5.2.2.2. Política de precios	234
5.2.3. Plaza – Distribución	235
5.2.3.1. Canales de distribución	237
5.2.4. Promoción – Comunicación	238
5.2.4.1. Estrategias de promoción	250
5.2.5. Procesos	255
5.2.6. Personas – Talento humano – personal	256
5.2.7. Matriz de estrategias del marketing Mix	264
CAPÍTULO VI	
6. PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	264
6.1. Presupuesto	264
6.1.1. Objetivo de los presupuestos	264
6.2. Presupuesto de marketing	264
6.3. Punto de equilibrio	265
6.4. Flujos de efectivo	267
6.4.1. Escenario probable	267
6.4.2. Escenario optimista	268
6.4.3. Escenario pesimista	269
6.5. Valor actual neto (VAN)	270
6.6. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	274
6.7. Tasa Interna de Retorno (TIR)	274
6.8. Relación Beneficio/Costo (B/C)	277
6.9. Periodo de recuperación	279
CAPÍTULO VII	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	282
8. BIBLIOGRAFÍA	287
9. ANEXOS	292

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 - Producto Interno Bruto Real	23
Tabla N°2 – Inflación mensual y anual	25
Tabla N°3 – Tasa de interés activa y pasiva	27
Tabla N°4 – Riesgo país	29
Tabla N°5 - Tasa de desempleo	34
Tabla N°6 – Clientes	37
Tabla N°7 – Competencia	39
Tabla N°8 – Barreras de entrada	40
Tabla N°9 – Proveedores	42
Tabla N°10 – Instalaciones	46
Tabla N°11 – Fuerza de trabajo	46
Tabla N° 12 – Equipos - Maquinaria	47
Tabla N°13 – Número de habitantes	86
Tabla N°14 - Oferta en ventas Panificadora Súper Pan	171
Tabla N°15 - Oferta Local	171
Tabla N°16 - Demanda en ventas Panificadora Súper Pan	173
Tabla N°17 - Demanda Local	174
Tabla N°18 - Perfil de estrategias a adaptarse	188
Tabla N°19 - Estrategia de precios	218
Tabla N°20 – Estrategias de plaza – distribución	221
Tabla N°21 – Estrategias de promoción	233
Tabla N°22 – Estrategias de procesos	234
Tabla N°23 – Estrategias de personal	239

Tabla N°24 - Determinación del presupuesto del Marketing Mix	243
Tabla N°25 - Presupuesto del plan operativo de marketing	247
Tabla N°26 - Proyección de flujos	251
Tabla N°27 - Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR	255
Tabla N°28 - TIR Escenario probable	257
Tabla N°29 - TIR Escenario optimista	257
Tabla N°30 - TIR Escenario pesimista	257
Tabla N°31 - Relación Beneficio / Costo	259

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1 – Producto Interno Bruto Real	23
Grafico N°2 - Inflación mensual y anual	25
Grafico N°3 - Tasa de interés activa y pasiva	27
Grafico N°4 – Riesgo país	30
Grafico N°5 - Tasa de desempleo	34
Grafico N°6 – Matriz General Electric	66
Grafico N°7 – Matriz PEYEA	68
Grafico N° 8 – Eje de estrategias	189
Gráfico N°9 - Ciclo de vida del producto	209
Gráfico N°10 – Mitos y verdades del consumo de pan	214
Gráfico N°11 - Máquina para hacer café instantáneo	215
Gráfico N°12 – Propuesta de diseño de página web	222
Gráfico N°13 – Uniformes personal de producción	225
Gráfico N°14 – Uniforme personal de comercialización	227

ÍNDICE DE ESQUEMAS Y DIAGRAMAS

Esquema N°1 – Organigrama estructural	44
Esquema N°2 – Diseño de Investigación	75
Esquema N°3 – Datos secundarios	80
Esquema N°4 - Tipo de estrategias	187
Esquema N°5 - Clasificación de los productos	195
Esquema N°6 – Canal de distribución Panificadora Súper Pan	219
Diagrama N°1 – Proceso productivo del pan	235
Diagrama N°2 – Diagrama de flujo del proceso enfocado en el producto	237
Diagrama N°3 – Diagrama de proceso que indica la producción de un pan estándar	238

RESUMEN EJECUTIVO

La Panificadora Súper Pan establecida en la ciudad de Machachi desde hace más de 20 años, dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería y complementarios, busca posicionarse como la número uno dentro del mercado local, es así, que se lleva a cabo una propuesta estratégica de marketing para posicionar la panificadora Súper Pan en la ciudad de Machachi.

Como primera actividad se realizó un análisis de los factores situacionales que afectan y favorecen a la empresa, dando como resultado que actualmente la panificadora posee grandes ventajas que provienen del Gobierno central, las cuales pueden ser aprovechadas como son: el ámbito tecnológico e industrial. Con el fin de conocer más a fondo los requerimientos y necesidades de sus clientes, se llevó a cabo una investigación de mercado, obteniendo resultados interesantes, como la demanda de nuevos productos y servicios. La investigación también arrojó datos que sirven para estructurar mejor el servicio actual, la oferta de sus productos y la demanda insatisfecha.

Con los datos obtenidos y bien procesados, se obtuvo la información que dio lugar a una planificación y estructuración técnica de la empresa. Se definió el direccionamiento estratégico y se propuso un plan de marketing que fomente el consumo y ayude a conseguir el objetivo deseado, que es posicionar la empresa como la número uno del mercado local.

Dentro de la propuesta, se establecieron aplicar estrategias bien definidas referentes a: precio, plaza, promoción, producto, procesos y personal. El proyecto

requiere de una inversión de \$25.325,00 dólares. Valores que van a ser financiados directamente por parte de la empresa con capital propio.

En la evaluación financiera se plantearon tres escenarios posibles: probable 15% de incremento en ventas, optimista 30% y pesimista 10%. Tomando como referencia el escenario probable, se calculó que la TIR es de 45% superior a la TMAR que es de 14%, lo que indica que la aplicación del proyecto es viable.

La recuperación de la inversión, se da en un periodo de tiempo de 1 año, 4 meses y 9 días. Tiempo razonable y adecuado para recuperar la inversión. La razón beneficio costo (RB/C) es de \$3,90 dólares, lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de \$2,90 dólares. En cuanto a la sensibilidad del proyecto, el mismo se hace vulnerable a la disminución de la demanda y al incremento indiscriminado de los costos de salarios y materias primas para la producción y comercialización.

EXECUTIVE SUMMARY

The Super Pan Bakery established in the city of Machachi for over 20 years, dedicated to the production and marketing of bakery products and complementary to position itself as the number one in the local market, so, that takes out a strategic marketing to position the Super Bread bakery in the city of Machachi.

The first activity is an analysis of the situational factors that affect the company and favor, resulting in the bakery currently has great advantages that come from the central government, which can be exploited as: the technological and industrial. To better understand the requirements and needs of its customers, was conducted market research, obtaining interesting results, as the demand for new products and services. The investigation also yielded data used to structure the current service, the supply of its products and the unmet demand.

With the data obtained and processed well, information was obtained that led to a technical planning and structuring of the company. We defined the strategic direction and set a marketing plan to promote consumption and help achieve the desired goal, which is to position the company as the number one local market.

Within the proposal, applying established cut strategies regarding: price, place, promotion, product, processes and personnel. The project requires an investment of \$25,325.00 dollars. Values will be funded directly by the company with equity.

The financial evaluation raised three possible scenarios: likely 15% increase in sales, 30% optimistic and 10% pessimistic. Taking the likely scenario is that the IRR calculation is 45% higher than the MARR is 14%, indicating that the implementation of the project is viable.

The payback occurs in a time period of one year, four months and nine days. Reasonable and adequate time to recover the investment. The cost benefit ratio (RB / C) is \$ 3.90 U.S. dollars, which means that for every dollar spent you get a return of \$ 2.90 U.S. dollars. Regarding the sensitivity of the project, it becomes vulnerable to falling demand and rising costs indiscriminate wages and raw materials for production and marketing.

CAPÍTULO I

3. INTRODUCCIÓN

3.1. Giro del negocio

Panificadora Súper Pan, está ubicada dentro de la industria de la panificación, se dedica a la elaboración y comercialización de pan al por mayor y menor, se encuentra situada en la provincia de Pichincha, en el Cantón Mejía, ciudad de Machachi, Av. Amazonas 04-29 y Rafael Arroba.

La Empresa ha incursionado en la producción de pan de manera local, adquiriendo sus principales materias primas de industrias Ecuatorianas, en la parte de comercialización se ha enfocado en brindar atención especial al cliente de forma directa, llegando así al consumidor final.

Con el pasar de los años ha ido innovando su producción, a través de adquisición de tecnología de punta para la elaboración del pan, para obtener mayores beneficios, se enfoca básicamente en la comercialización en el punto de venta; además, cuenta con un número considerable de clientes o tiendas de distribución al detal.

3.2. Reseña Histórica

En el año de 1990, el Sr. Carlos Alberto Chafla junto con su esposa e hijos debido a la difícil situación económica llegan a la ciudad de Machachi, provenientes de

la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con un solo objetivo, encontrar un mejor futuro para su familia, es ahí cuando juntamente con su esposa la Sra. Ana María Caiza tienen la visión de formar una pequeña tienda, bajo el nombre “Viveres Anita” donde se produzca y comercialice pan y productos de primera necesidad, siendo esta una gran oportunidad de trabajo en vista de que en esa época no existían mayores competidores a más de una Panadería dentro de la localidad.

Lo que inició como una pequeña tienda en el año de 1994 su producción aumenta y crece su capacidad física, se empieza a trabajar con productos de pastelería y toma el nombre de Panadería Súper Pan.

A sus inicios se formó como una empresa artesanal, y toda su producción era de manera artesanal, pero con el pasar de los años sus ventas fueron creciendo y su demanda aumentó; y es en el año de 1996, que, por vez primera, se invierte en maquinaria con tecnología eléctrica, siendo los pioneros dentro de la ciudad de Machachi en contar con hornos y amasadoras eléctricas, optimizando tiempos y procesos de producción, con el fin de extender su negocio y poder ofertar la mayor cantidad de productos, de igual manera la Empresa invirtió en adquirir un espacio físico específico para planta de trabajo, en el año de 1999 adquirió tecnología de punta y se estableció como una empresa industrial, contando hasta la actualidad con dos plantas de trabajo, bien equipadas con; hornos, cámaras de fermentación y amasadoras de capacidad industrial, en cada proceso de innovación su fuerza de trabajo también aumentó.

Es así como nace lo que hoy en día es la Panificadora “Súper Pan” siendo para la Familia Chafla Caiza su principal fuente de ingresos y desde entonces se ha ido fortaleciendo y tomando lugar dentro del mercado local, ofreciendo a sus clientes una opción al momento de adquirir pan.

3.3. Marco teórico

Análisis Externo: El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no contables que determinan el entorno. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado porque nos da una idea bastante buena del marco en el que se va a desenvolver dicho mercado. (Ancin, 2007)

Macroambiente: En el macroambiente de mercadotecnia se consideran todas aquellas variables que rodean y condicionan a los emprendimientos asociativos y a las cuales no es posible modificar. Para poder subsistir, el emprendimiento asociativo deberá adaptarse convenientemente a las mismas. (Rodríguez & Fernández, 1996)

Microambiente: Denominamos microentorno al conjunto de elementos del entorno que tienen un impacto específico en la actividad comercial de una empresa en función, exclusivamente, de las características particulares de dicha empresa. (Sellers & Casado, 2010)

Clientes: La compañía debe analizar a fondo el tipo de clientes que le interesa dentro del mercado, ya que cada uno cuenta con características particulares (desde consumidores finales tradicionales, hasta el sector gobierno). (Chavarria & Sepúlveda, 2001)

Competencia: Dentro del microentorno, merece especial atención el estudio de la competencia, es decir, aquellas organizaciones que se dirigen al mismo mercado objetivo que la empresa obligándola a adoptar estrategias de marketing que garanticen un mejor posicionamiento de su oferta y, por lo tanto, una mayor probabilidad de éxito en términos de satisfacción de las necesidades de dicho mercado. (Sellers & Casado, 2010)

Intermediarios: Los intermediarios son las organizaciones que facilitan a la empresa su labor de comercialización de los productos que elaboran. (Sellers & Casado, 2010)

Proveedores: Los proveedores se encargan de suministrar los recursos necesarios para que la empresa elabore sus productos. (Sellers & Casado, 2010)

Productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. (Camino & López-Rúa, 2012)

Análisis Interno: ...este segundo tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. (Sellers&Casado, 2010)

Análisis FODA: El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.(Zambrano, 2007)

Marketing estratégico: El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. (Lambin, 2003)

La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos. (Lambin, 2003)

Estrategia de marketing: Las estrategias de marketing comprenden la selección y el análisis de los mercados meta, así como la creación y el mantenimiento de la

mezcla de marketing apropiada (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. (Ferrell, 2006)

Direccionamiento estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión. (Amaya, 2006)

Visión: Una visión o una declaración de la visión busca responder la pregunta; “¿Qué queremos llegar a ser?” (Ferrell, 2006)

Misión: Es una declaración del negocio de la empresa, con base en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y el análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas. (Ferrell, 2006)

Investigación de mercados: La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing. (Malhotra, 2004)

Importancia de la investigación de mercados: Se puede considerar que la investigación de mercados desempeña tres papeles funcionales: descriptiva, diagnóstica y predictiva. (McDaniel & Gates, 2005)

La función descriptiva: Incluye la recopilación y prestación de declaraciones de hechos. (McDaniel & Gates, 2005)

La función diagnóstica: Mediante la cual se explican los datos y/o acciones. (McDaniel & Gates, 2005)

La función predictiva: ¿Cómo puede aprovechar mejor la empresa las oportunidades a medida que surgen en el mercado siempre cambiante? (McDaniel & Gates, 2005)

Proceso de investigación de mercados: Se considera el proceso de investigación de mercados como una sucesión de seis etapas:

1. **Definición del problema:** La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercados es la definición del problema. Para ello, el investigador debe considerar la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta y como utilizarán el estudio quienes toman las decisiones. (Malhotra, 2004)
2. **Elaboración de un método para resolver el problema:** Incluye la formulación de un marco teórico u objetivo; modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, y determinar qué información necesita. (Malhotra, 2004)
3. **Elaboración del diseño de investigación:** Un diseño de investigación es un marco general o plan para realizar el proyecto de investigación de mercados. Ahí

se detallan los procedimientos para la obtención de la información necesaria...

(Malhotra, 2004)

4. **Trabajo de campo o acopio de datos:** El acopio de datos comprende un equipo de campo o personal que opera ya en el campo, como en el caso de las entrevistas personales (domiciliarias, en centros comerciales o asistidas por computador⁵, telefónicamente desde una oficina (libre y asistida por computadora), por correo (correo ordinario y encuestas en grupos en hogares preseleccionados), o electrónicamente (correo electrónico o internet). (Malhotra, 2004)

5. **Preparación y análisis de datos:** La preparación de los datos consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación. (Malhotra, 2004)

6. **Preparación y presentación del informe:** Todo el proyecto se debe comprobar en un informe escrito en el que se aborden las preguntas específicas de la investigación y se describa el método y el diseño, así como los procedimientos de acopio y análisis de datos que se hayan adoptado; además se exponen los resultados y los principales descubrimientos. (Malhotra, 2004)

Posicionamiento: El posicionamiento se puede definir como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores. (Kotler&Lane, 2006)

Posicionamiento frente a la competencia: Publicidad que alude a la competencia directa e indirecta. . (Schiffman&Kanuk, 2005)

Sistemas de información: Los negocios prosperan al recabar y utilizar con efectividad la información, la cual debe ser confiable y estar disponible cuando sea necesario para la toma de decisiones. (Besley&Brigham, 2008)

Metas de inversión: Cuando invierte su dinero en acciones de una empresa, lo hace con la esperanza de que el valor de la acción aumente de forma significativa; desea el valor de la acción se maximice. (Besley&Brigham, 2008)

Riesgo de mercado: Se refiere al riesgo que se tiene de que el precio de una acción cambie debido a variaciones del mercado bursátil en general, debido a que los precios de todas las acciones tienen cierto grado de correlación con las fluctuaciones generales del mercado de valores. (Cervantes, 2002)

Riesgo del negocio: Riesgo que surge de la incertidumbre de las utilidades y de los gastos futuros de una empresa (no incluye interés por la deuda). Es decir, el grado de variabilidad que representan las utilidades de operación esperadas (antes de intereses e impuestos sobre la renta) con las utilidades de operación realmente obtenidas por la firma o proyecto de inversión. (Cervantes, 2002)

Punto de equilibrio: El análisis del punto de equilibrio determina el volumen de producción con el cual el ingreso total de la empresa iguala a los costos y gastos totales, que son la suma de los costos fijos más los variables (método de margen

de contribución) o del costo de ventas más los gastos de operación (método tradicional de la contabilidad financiera). (Lara, 2004)

El valor actual neto (VAN): Para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión mediante este indicador, es necesaria la determinación de una tasa de descuento (TD), con la cual serán actualizados los diferentes flujos de efectivo involucrados (inversiones y beneficios). (Cervantes, 2002)

- **Fórmula del VAN**

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión esta dado por la diferencia del Valor Actual de los Beneficios (VAB) y el Valor Actual de la Inversión o Principal (VAP), es decir, $VAN = VAB - VAP$ o bien mediante la siguiente expresión algebraica. (Cervantes, 2002)

$$VAN = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n}{(1+i)^n} - \frac{P_0}{(1+i)^0}$$

Donde:

B = Los beneficios obtenidos en el periodo

i = Tasa de descuento o actualización.

P = El capital social o principal invertido al inicio del proyecto

Relación Beneficio/Costo (B/C): A diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos, es decir, en centavos por cada peso invertido. Sin embargo, dado que este indicador (B/C) se calcula a partir del VAN, también

se requiere la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. (Cervantes, 2002)

Fórmula de la relación Beneficio/Costo

La relación B/C de un Proyecto de Inversión está dada por el cociente que hay entre el Valor Actual Neto (VAN) y el Valor Actual de la Inversión (VAP), es decir: (Cervantes, 2002)

$$B/C = \frac{VAN}{VAP}$$

Tasa Interna de Rendimiento (TIR): Método para evaluar proyectos de capital mediante el descuento de flujos de efectivo. La TIR es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de entrada con el valor presente de los flujos de entrada con el valor presente de los flujos de salida o, en otras palabras, que ocasiona que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero. (Keat & Young, 2004)

La TIR se define, al menos, de las siguientes dos maneras:

Como la tasa de descuento que anula el VAN, es decir, la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. (Cervantes, 2002)

Como la tasa de descuento que hace equivalente el valor actual del capital social empleado en el financiamiento de los activos con el valor actual fijo de beneficios generados por dicho capital social. (Cervantes, 2002)

Fórmula de la TIR

$$\frac{P_0}{(1+i)^0} + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{P_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n}{(1+i)^n}$$

3.4. Marco conceptual

Pan: Pan, sin otro calificativo, designa el producto perecedero resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal comestible y agua potable, fermentada por especies de microorganismos propias de la fermentación panaria, como el *Saccharomyces cerevisiae*. (Vicente, 1999)

Cremas: Las cremas son un elemento importante dentro de la pastelería y repostería pues entran en multitud de preparados, dando suavidad y presentación a pasteles, tartas y postres. Hay cremas de relleno (pastelera y sus variedades), hay cremas para cubrir y decorar (cremas de mantequilla, chantilly, ...); las hay más suaves, como la crema Saint Honoré, que se mantiene firme por llevar algo de gelatina, y algunas que pueden posteriormente cocerse al horno. (Traba, 2006)

Masas fritas: Son preparados con harina floja a la que se le añade entre un 15 y un 20% de harina fuerte. Esto facilita el esponjamiento de la masa (ampollas en los pestiños y las grietas de los huesos de San Expedito). (Traba, 2006)

Aderezar: Guisar, especialmente condimentar los manjares. Componer con determinados ingredientes algunas bebidas para mejorar su calidad. (Beruete, 2005)

Aditivo: Sustancia que se añade a un producto alimenticio con el fin de conservarlo, darle color, endulzarlo,... (Beruete, 2005)

Fermentación (Leudar): Proceso por el que, a causa de las levaduras presentes provocan una alteración en la masa regular. (Beruete, 2005)

Hojaldre: Masa de harina y mantequilla o manteca, que de muy sobada y doblada varias veces, hace, al cocerse en el horno, muchas hojas delgadas y superpuestas unas a otras. Dulce o salado hecho con esta masa. (Beruete, 2005)

Conservación de materias primas.

Humedad: La harina absorbe enormes cantidades de humedad, que hace que se aglomere en forma de bloques y luego haga que se desarrolle el molino. El lugar donde se guarde ciertos productos como el chocolate, los mejoradores, las harinas en general, la leche en polvo, entre otros, deben ser siempre lugares secos. (Sebess, 2008)

Seguridad laboral.

La amasadora: La amasadora es una de las máquinas más peligrosas que hay en una panadería; generalmente vienen con una rejilla protectora que evita que el panadero coloque sus manos adentro de la amasadora. (Sebess, 2008)

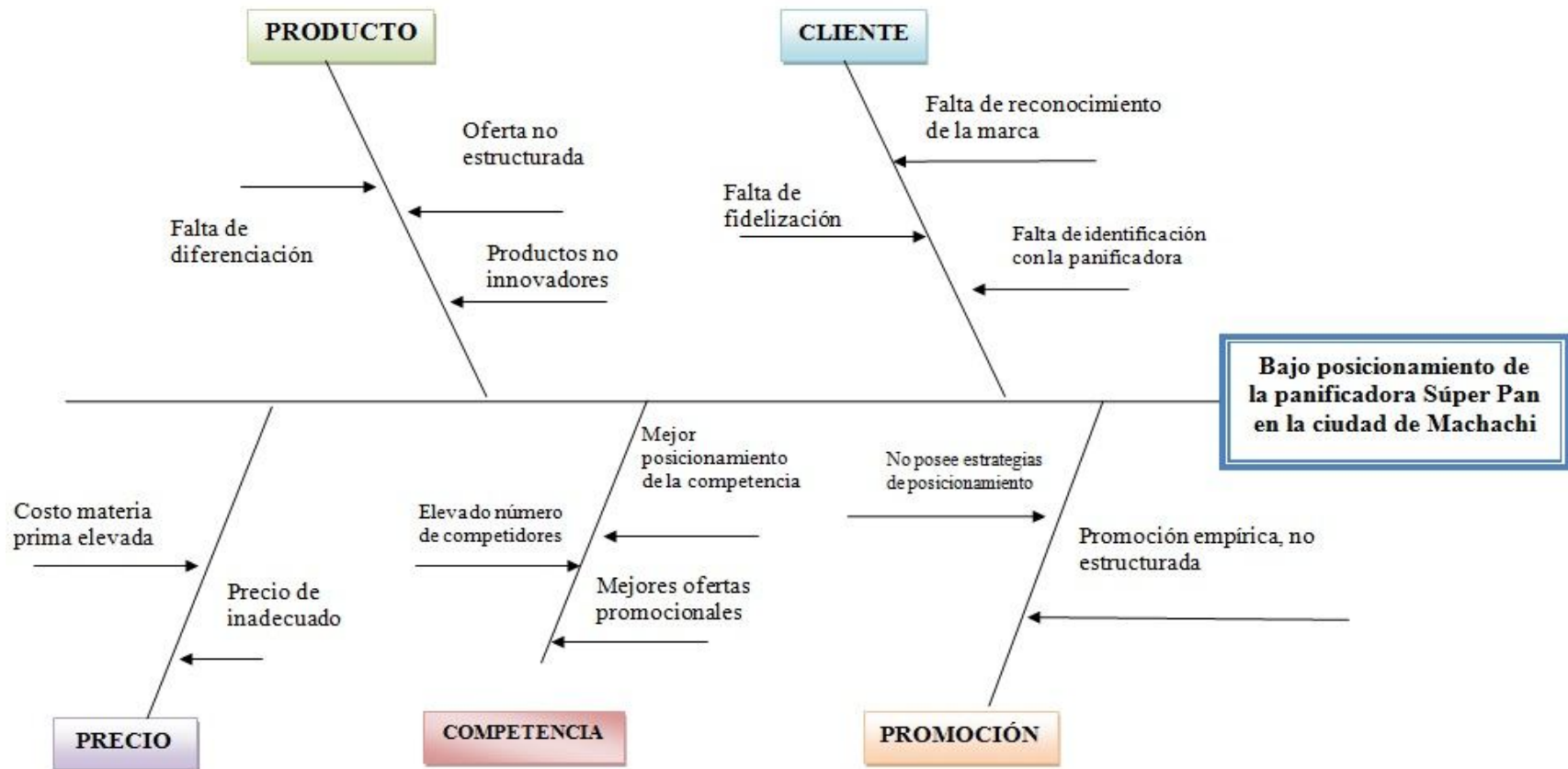
Higiene del panadero.

Vestimenta: La vestimenta de trabajo debe consistir en una chaqueta, gorro y delantal de color claro, siempre con el fin de distinguir cualquier mancha o suciedad que pueda tener. (Sebess, 2008)

3.5. Definición del problema

La panificadora Súper Pan ubicada en la ciudad de Machachi ha identificado un bajo nivel de satisfacción en los clientes, debido a la poca fidelización del cliente y un bajo posicionamiento de la empresa lo que ha provocado una disminución en sus ventas, a lo cual se pretende desarrollar un plan de marketing que ayude a incrementar el nivel de consumo dentro de su mercado en función a las necesidades presentadas por el cliente.

3.5.1. Gráfico de Ishikawa



3.5.2. Análisis del diagrama

- **Promoción.-** No se desarrollan programas de promoción debido a la falta de conocimiento por parte de sus propietarios. La poca promoción empleada es en base a métodos tradicionales.
- **Competencia.-** El rápido crecimiento económico que tiene el país y la facilidad de acceder a negocios propios influye en la creación de varias empresas, es así que la empresa tiene elevado número de competidores.
- **Precio.-** El elevado costo de la materia prima hace que el precio de venta final sea alto, además, no existe un estudio técnico del cálculo del precio de venta.
- **Producto.-** No existe un departamento de desarrollo de nuevos productos, ni un estudio técnico del producto frente a los requerimientos del cliente, esto no ha permitido a la empresa innovar su oferta de productos.
- **Cliente.-** Uno de los principales problemas es la falta de fidelización del cliente, esto es debido a que no existe una base de datos de sus clientes y tampoco se realiza un seguimiento a sus clientes, que permita enfocarse específicamente en una identificación con la empresa.

3.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento de la Panificadora Súper Pan con el fin de captar mayores clientes en la ciudad de Machachi durante el año 2013.

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis situacional para poder de identificar cuáles son los factores que inciden en el posicionamiento.
- Realizar un estudio de mercado el cual ayude a determinar el posicionamiento actual de la Panificadora Súper Pan
- Determinar el direccionamiento estratégico de la Panificadora Súper Pan para así alcanzar un posicionamiento considerable para la empresa.
- Diseñar una propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento de la panificadora Súper Pan en la ciudad de Machachi.
- Establecer el presupuesto que intervendrá en la propuesta para evaluar su factibilidad económica, financiera y social.

3.7. Justificación del objetivo

Actualmente el sector alimenticio en el Ecuador ha tenido un crecimiento de demanda debido al aumento de la población, a lo cual el país ha sabido manejar esta problemática tanto así que las ventas del sector alimenticio crecieron USD 365 millones durante 2011, eso significa un 11% más de lo alcanzado en el año anterior. Así lo anuncia el último informe de labores del Ministerio de Industrias. (Andes, 2011)

El informe agrega que las exportaciones crecieron en 40% (USD 391 millones) entre enero y septiembre de 2011, en comparación con el mismo período del año

anterior. El número de empleados afiliados al IESS creció en 8%, lo que significa 5 100 personas empleadas adicionalmente entre el primer trimestre del 2011 y el primer trimestre del 2010. (Andes, 2011)

Partiendo de las necesidades básicas y requerimientos actuales del país en cuanto a la alimentación y salud, se ha visto la oportunidad de diseñar una propuesta estratégica de posicionamiento enfocada a tener empresa dentro de la industria panadera en óptimas condiciones las cuales produzca y comercialice productos de calidad y con un alto contenido de vitaminas y proteínas saludables para las personas.

Por otro lado, esta propuesta estratégica de marketing ayudará a la Panificadora Súper Pan a tener un mejor direccionamiento en cuanto a su posicionamiento, siendo el eje principal para su mejora continua y ser una empresa comprometida con sus clientes ofreciendo productos de calidad que satisfaga sus necesidades.

CAPÍTULO II

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

“Se basa en el sistema de mercadotecnia, el mismo que permite establecer fortalezas y debilidades que son internas de la empresa. Determinar oportunidades y amenazas que se encuentran en el micro y macro ambiente que no son controlables por nosotros” (Herbas, 2007)

4.1. Análisis externo

4.1.1. Macroambiente

4.1.1.1. Económico – Demográfico

4.1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

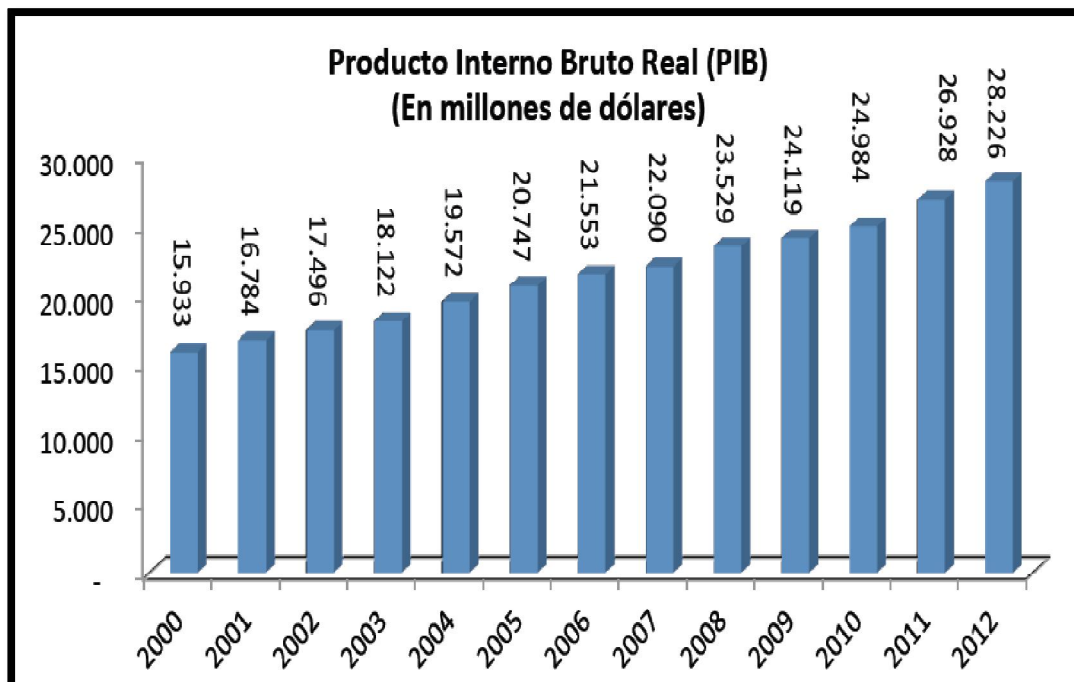
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

(<http://www.bce.fin.ec>,01-01/2013)

Tabla N°1 - Producto Interno Bruto Real

Producto Interno Bruto Real	
Año	Valor \$ (en millones de dólares)
2000	15.933
2001	16.784
2002	17.496
2003	18.122
2004	19.572
2005	20.747
2006	21.553
2007	22.090
2008	23.529
2009	24.119
2010	24.984
2011	26.928
2012	28.226

Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
Elaboración: Darío Chafía

Grafico N°1 – Producto Interno Bruto Real

Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
Elaboración: CEA

Análisis:

Al segundo trimestre del 2012, el PIB se incrementó en 1,2% respecto al trimestre anterior y en 5,2%, en relación al segundo trimestre de 2011.

Las actividades económicas de mejor desempeño fueron: acuicultura y pesca de camarón (4,7%); enseñanza, servicios sociales y de salud (4,4%); construcción (3,4%); alojamiento y servicios de comida 3,1%; y, correo y telecomunicaciones (2,8%). (<http://www.lacamaradequito.com>,02-01-2013)

Connotación Gerencial: Oportunidad

Al analizar las variaciones del PIB en los últimos años hasta la actualidad se puede observar un crecimiento favorable, lo que indica que la economía del país está en crecimiento, siendo este un factor que determina un aumento en el poder adquisitivo de las personas, lo cual es positivo para el consumo de los mismos.

4.1.1.1.2. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (<http://www.bce.fin.ec>,02-01-2013)

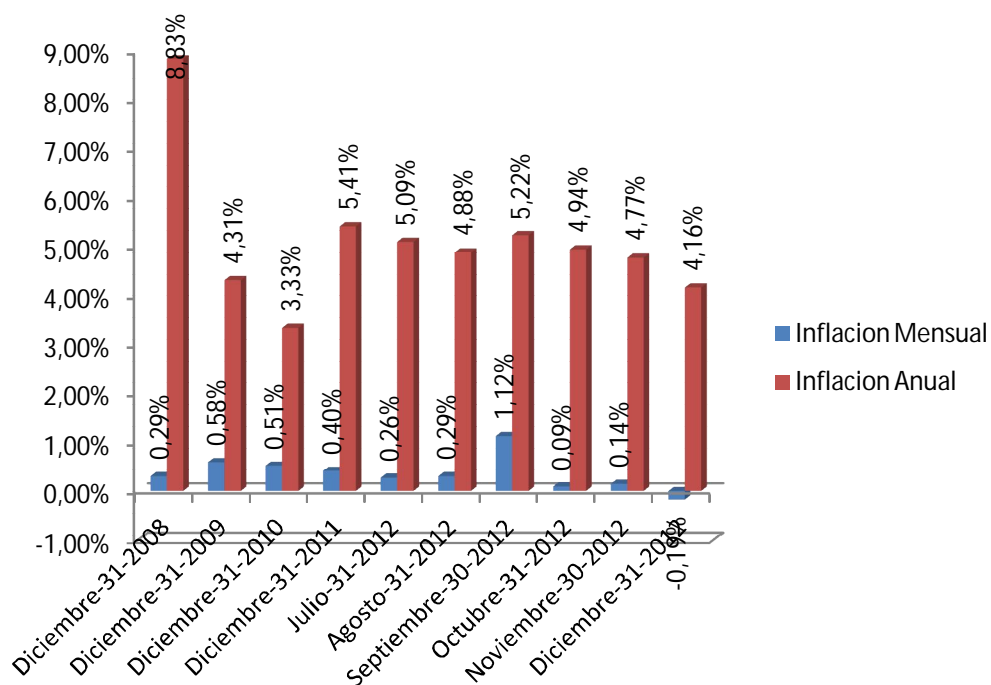
Tabla N°2 – Inflación mensual y anual

Inflación		
Fecha	Mensual	Anual
Diciembre-31-2008	0,29%	8,83%
Diciembre-31-2009	0,58%	4,31%
Diciembre-31-2010	0,51%	3,33%
Diciembre-31-2011	0,40%	5,41%
Julio-31-2012	0,26%	5,09%
Agosto-31-2012	0,29%	4,88%
Septiembre-30-2012	1,12%	5,22%
Octubre-31-2012	0,09%	4,94%
Noviembre-30-2012	0,14%	4,77%
Diciembre-31-2012	-0,19%	4,16%

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: Darío Chafla C.

Gráfico N°2 - Inflación mensual y anual



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: Darío Chafla C.

Análisis:

La inflación mensual y anual presenta una tendencia a disminuir, lo cual es muy favorable para el país, la inflación es una medida que puede afectar gravemente a la industria panificadora ya que influye en la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, mientras los precios se mantengan bajos, las personas podrán acceder a un mayor consumo.

Connotación Gerencial: Oportunidad

Poder producir y ofrecer la mayor cantidad de productos a un precio accesible al consumidor, se presenta como una oportunidad al tener precios bajos.

4.1.1.1.3. Tasas de Interés

Tasa de interés activa

La tasa de interés activas es aquella que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes; y los interese que aquella genera constituyen en principal reglón de ingresos para dichas instituciones. En el sentido de lo señalado, la tasa de interés activa representa el precio que los bancos pagan por los créditos que conceden a sus clientes. (Bello, 2007)

Tasa de interés pasiva

Es la que representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios del capital o fondos que se están prestando. (Soto, 2001)

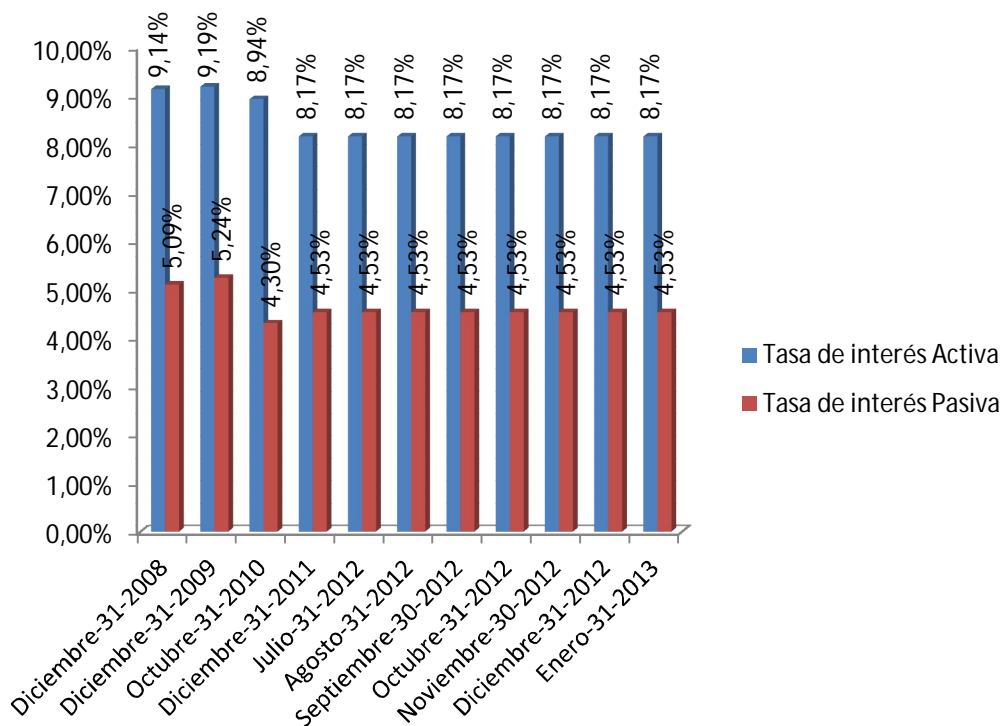
Tabla N°3 – Tasa de interés activa y pasiva

Tasa de interés		
Fecha	Activa	Pasiva
Diciembre-31-2008	9,14%	5,09%
Diciembre-31-2009	9,19%	5,24%
Octubre-31-2010	8,94%	4,30%
Diciembre-31-2011	8,17%	4,53%
Julio-31-2012	8,17%	4,53%
Agosto-31-2012	8,17%	4,53%
Septiembre-30-2012	8,17%	4,53%
Octubre-31-2012	8,17%	4,53%
Noviembre-30-2012	8,17%	4,53%
Diciembre-31-2012	8,17%	4,53%
Enero-31-2013	8,17%	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: Darío Chafla C.

Grafico N°3 - Tasa de interés activa y pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: Darío Chafla C.

Análisis:

La tasa activa se ha mantenido en el último año, el cual también es un porcentaje accesible para poder adquirir un préstamo. Tanto como para la Panificadora Súper Pan como para sus clientes, y así poder obtener o aumentar su capital.

En la actualidad las entidades financieras brindan un mayor asesoramiento al momento de facilitar un crédito, dentro de este proceso se puede conocer el monto que se deberá pagar por el préstamo adquirido, es decir el porcentaje de interés que este giro generará, los porcentajes de interés que se deban pagar variaran según el monto y el fin para el cual se destine el préstamo, por lo general los bancos apoyan en gran manera a proyectos de inversión social.

Está claro que la tasa pasiva siempre va a ser menor que la tasa activa, en este caso la tasa pasiva es el porcentaje que los bancos pagan a sus clientes por tener o guardar sus ahorros en una entidad financiera, siendo este un eje fundamental para los bancos, ya que, este dinero será utilizado para poder brindar créditos y crear un flujo económico dentro de la institución.

Connotación gerencial: Oportunidad

Se considera una gran oportunidad el poder contar con el apoyo financiero por parte de una entidad bancaria para poder emprender un negocio, invertir en el mismo o expandirse.

4.1.1.1.4. Riesgo País

Riesgo país (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (<http://www.bce.fin.ec,02-01-2013>)

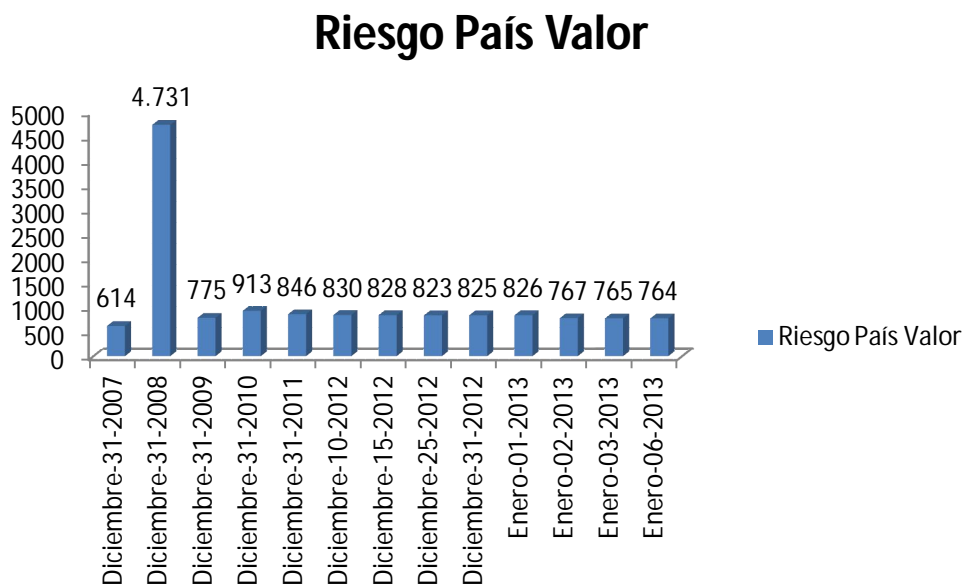
Tabla N°4 – Riesgo país

Riesgo País	
Fecha	Valor
Diciembre-31-2007	614
Diciembre-31-2008	473
Diciembre-31-2009	775
Diciembre-31-2010	913
Diciembre-31-2011	846
Diciembre-10-2012	830
Diciembre-15-2012	828
Diciembre-25-2012	823
Diciembre-31-2012	825
Enero-01-2013	826
Enero-02-2013	767
Enero-03-2013	765
Enero-06-2013	764

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Elaboración: Darío Chafla C.

Grafico N°4 – Riesgo país



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
 Elaboración: Darío Chafla C.

Análisis:

Se debe considerar la disminución que ha sufrido el valor del riesgo país, lo cual se convierte en una amenaza para el país puesto que se crea una desconfianza en los inversionistas que fijan sus ojos en Ecuador como un país para invertir, también las relaciones comerciales pueden sufrir un bajón en exportaciones como importaciones, también afectaría a la Panificadora para su crecimiento en adquisición de maquinaria y tecnología.

Connotación gerencial: Amenaza

Considerando que la empresa se encuentra dentro de una industria se necesita contar con tecnología que ayude a su elaboración, y al poder contar con crédito no se

podría invertir en tecnología de punta. La inseguridad o desconfianza entre países pueden afectar al momento de realizar negociaciones para importar maquinaria.

4.1.1.2. Político – legal

El factor político-legal que rige en el Ecuador es muy importante a considerar por parte de la panificadora ya que al ser una empresa debe regirse a los mandatos y obligaciones establecidas por parte del ente regulador. Por lo tanto la panificadora Súper Pan debe considerar estos factores para una transparente producción y comercialización de sus productos.

Ley sobre control de precios

“Corresponde a la Función Ejecutiva, de modo excepcional y temporal, mediante Decreto Ejecutivo, la definición de políticas de precios necesarias para beneficio del consumo popular, así como para la protección de la producción nacional y la sostenibilidad de la misma. En el sector agroalimentario se podrá establecer mecanismos para la determinación de precios referenciales”. (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011)

La panificadora Súper Pan debe estar sujeta a los precios que se establezcan por parte del gobierno, es decir debe, acogerse a los precios establecidos mas no podrá fijar un precio que no esté de acuerdo a lo establecido en la ley.

Connotación gerencial: Amenaza

Para la panificadora si bien es real, existen diferentes tipos de pan y por ende diferentes precios de pan, se considera como amenaza la falta de competitividad dentro del mercado teniendo que acogerse a un precio base sin dejar que el cliente tenga su apreciación de precio en cuanto al calificativo que dé del producto.

4.1.1.3. Físico – tecnológico

Innovación tecnológica

La tecnología y la innovación tecnológica juegan un papel importante y aparecen como un determinante de la ventaja competitiva de las organizaciones. La cuestión es cómo deben ser gestionadas éstas para promover la innovación tecnológica. (Ruiz & Mandado, 1989)

En la actualidad la empresa cuenta con tecnología de punta en cuanto a la maquinaria para la elaboración del pan, posee capacidad productiva las cuales deben ser aprovechadas al máximo y obtener su mayor beneficio.

Connotación gerencial: Oportunidad

Para la Panificadora Súper Pan se presenta como una gran oportunidad el poder desarrollar y renovar nuevos procesos tecnológicos y a su vez, definir una etapa

periódica para la obtención de nuevas tecnologías, lo cual permita a la Empresa ser más competitiva.

4.1.1.3.1. Sistemas de información

En la actualidad se reconoce ampliamente que el conocimiento de sistemas de información es esencial para los gerentes porque la mayoría de las organizaciones necesita información para sobrevivir y prosperar. Los sistemas de información pueden ayudar a las compañías a ampliar su alcance hasta lugares muy retirados, ofrecer productos y servicios nuevos, reformar empleos y flujos de trabajo y quizá cambiar profundamente la manera de conducir sus negocios. (Laudon & Laulon, 2004)

El gobierno en la actualidad impulsa mucho la innovación tecnológica considerando los sistemas de información como una oportunidad a crecer empresarialmente, es así que impulsa a la utilización y aplicación de software libre para las organizaciones.

Connotación gerencial: Oportunidad

El poder contar con un sistema de información gerencial a nivel de industria se ve como una gran oportunidad para optimizar los tiempos y a su vez es un indicador de desarrollo industrial.

4.1.1.4. Socio – cultural

Desempleo

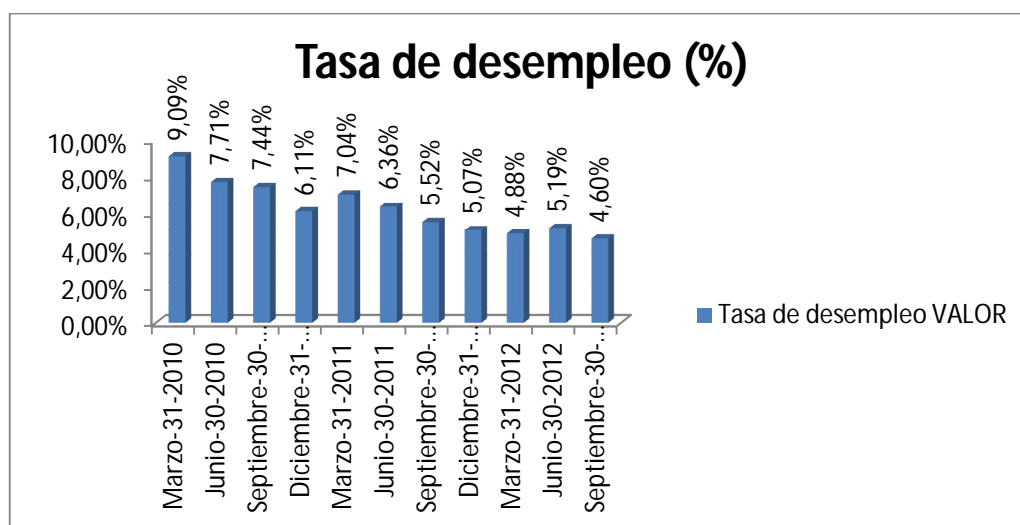
Desempleo comprende a todas las personas que, durante un periodo de referencia especificado, no están empleadas, están dispuestas a trabajar y han adoptado medidas concretas para encontrar empleo remunerado o empleo por cuenta propia durante un periodo reciente. (Unidas, 2007)

Tabla N°5 - Tasa de desempleo

Tasa de desempleo	
FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	9,09%
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%
Diciembre-31-2010	6,11%
Marzo-31-2011	7,04%
Junio-30-2011	6,36%
Septiembre-30-2011	5,52%
Diciembre-31-2011	5,07%
Marzo-31-2012	4,88%
Junio-30-2012	5,19%
Septiembre-30-2012	4,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
Elaboración: Darío Chafla C.

Grafico N°5 - Tasa de desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec
Elaboración: Darío Chafla C.

Análisis:

Se observa una reducción en la tasa de desempleo, lo cual es muy optimista para los intereses del país y también para la industria de la panificación, este es un indicador en el cual se observa una mayor demanda de trabajo, de mayores ingresos para las personas y también indica que mayor número de personas tienen ingresos para utilizarlos en consumo.

Connotación gerencial: Oportunidad

La tasa de desempleo cada vez es menor, este valor indica que cada día es mayor el número de personas que tienen empleo y se convierte en una oportunidad de manejar ingresos y así aumentar la producción, mientras las personas tengan capacidad adquisitiva van a demandar mayores productos y la Empresa tendrá que cubrir esa demanda.

4.1.1.5. Medio ambiente

El 33,7% de las empresas realizan inversiones en protección ambiental en la adquisición de equipos e instalaciones para reducir las emisiones de contaminación, el 19,5% en consumo de energía y el 18,5% para el ahorro de agua. Con menor porcentaje de inversión empresarial, encontramos los equipos e instalaciones para reducir la generación de desechos con 9,3% y para reducir los ruidos y vibraciones con apenas el 1,4%. (www.inec.gob.ec, 04-01-2013)

El sector industrial de panificación cuenta con diversidad de equipos y métodos para la conservación y protección del medio ambiente, es así que; dentro de sus organizaciones como en el caso de Súper Pan, trata de evitar al máximo el desecho de

residuos de masas de pan que puedan afectar el medio ambiente, al igual que los gases que emanan los hornos y las cámaras de leudo.

Sus hornos y cámaras de fermentación se mantienen en constante mantenimiento juntamente con la demás maquinaria, siendo revisados mensualmente por técnicos especializados, para que contamine lo menos posible al entorno. Todos los hornos tienen integrados canales y extractores de humo que reducen la expansión de los gases hacia el medio ambiente.

De igual manera, los residuos de materias primas, son ubicados en recipientes de acuerdo al tipo de desecho, la Empresa obedece las ordenanzas municipales para la trata de desperdicios, y de acuerdo a una planificación de días se entregan los desperdicios a los recolectores de desechos orgánicos e inorgánicos.

Connotación gerencial: Oportunidad

El poder contar con programas de protección y conservación ambiental en un arduo trabajo para la industria de panificación, en cuanto al cuidado del medio ambiente, procesos de elaboración presentando productos con un enfoque natural y saludable.

4.1.2. Microambiente

4.1.2.1. Clientes

Para la panificadora no puede existir nada más importante y con mayor impacto que los clientes, para lo cual se preocupar utilizar herramientas del marketing para

conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas, es por eso se debe ofrecer un excelente producto acompañado de un trato cordial y amable con un personal altamente capacitado que esté en condiciones de entender y atender a lo que el cliente desee. Es muy importante tener en cuenta que cada cliente es diferente y de tal manera merece ser tratado de acuerdo sus requerimientos, la Empresa posee diferentes tipos de clientes definidos a continuación:

Segmentación A, B, Y C:

Clase **A**: Representa aproximadamente el 80% de los resultados en ventas

Clase **B**: Representa aproximadamente el 15% de los resultados restante en ventas

Clase **C**: El restante aproximado del 5% de los resultados en ventas

Tabla N°6 – Clientes

DIVISIÓN	CARACTERÍSTICAS	CLASIFICACIÓN	CLIENTES	CLASE	
CLIENTES ACTIVOS	Compran actualmente, Compra diaria o periódica	Consumidor final	Individuos o familias de la ciudad de Machachi	A	
		Distribuidoras	Víveres Ximena	Tienda Romerillos	B
			Víveres la Primavera	Tienda La Libertad	
			Víveres Glorita	Tienda El Carmen	
			Tienda Los Ilinizas	Tienda Karina	
			Tienda El Obelisco	Tienda El Rosal	
			Tienda Moreno	Tienda La Cosmorama	
			Tienda Inesita	Tienda El Camal	
			Tienda El Sabor	Tienda Don Paquito	
			Tienda El Chan		
		Empresas	Restaurante Violeta	C	
			MgLands		
			Cotocchoa S.A		
			Estación de servicio El Obelisco		
			Petrocomercial Amazonas		
Colegio Tomas Tadeo					
Hostería La Estación					

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Oportunidad

Al contar con clientes fijos se puede enfocar en mejorar su fidelidad y aprovechar un marketing de boca en boca que promocióne la calidad del producto y así atraer mayores clientes.

4.1.2.2. Competencia

A lo largo del tiempo se ha tenido diferentes competidores, pero no han logrado superar las ventas o ganar mayor número de clientes, gracias a la excelente calidad del producto que siempre ha sido lo primordial para el propietario, pero no hay que descuidar la competencia a pesar de todo ya que el objetivo de esta empresa es ser líder del mercado local y con visión de expansión.

Tabla N°7 – Competencia

Competidor	Servicio				Dirección	Precios promedio	Clase
	Panadería	Pastelería	Cafetería	Market			
Panificadora España	x	x	x		Calle 11 de Noviembre y José Mejía	\$0,12-0,60	B
Panadería Canela	x	x			Av. Amazonas y Pasaje Jácome	\$0,12-0,30	A
Panadería trigo y miel	x	x			Av. Amazonas y Rafael Arroba	\$0,10-0,25	A
Panadería Olguita	x				Panamericana Sur Km 23	\$0,12-0,25	B
Panadería La Primavera	x	x		x	Calle Barriga	\$0,12-0,20	B
Panadería Punto Caliente	x	x	x		Av. Amazonas y Calle	\$0,12-0,60	B
Panadería Pichincha	x	x			Av. Amazonas	\$0,12-0,25	C
Panadería Amazonas	x	x			Av. Amazonas	\$0,12-0,30	B
Panadería Mejía	x	x		x	Av. Amazonas	\$0,12-0,30	B
Panadería Punto del Sabor	x	x	x		Av. Amazonas	\$0,12-0,50	B
Panadería René	x	x			Av. Amazonas	\$0,12-0,25	C
Competidores Directos	A						
Competidores Indirectos	B						
Competencia amenazante	C						

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Amenaza

El creciente número de competidores es una amenaza para la Empresa ya que se reduce la posesión del mercado y afecta directamente a las ventas. Las otras empresas pueden brindar servicios diferenciados que llamen la atención del cliente.

4.1.2.3. Barreras de entrada

Una de las principales e importantes barreras de entrada se considera el alto costo que implica la implementación de una panificadora dado por el alto costo de la maquinaria y materia prima para una excelente elaboración del mejor pan.

Tabla N°8 – Barreras de entrada

BARRERA DE ENTRADA	CAUSA
Economías de escala	Grandes panaderías reducen costos por volumen de producción
Diferenciación productos	Implementación e innovación de tecnologías
Inversión de capital	Alto costo de adquirir Maquinaria
Fidelidad de clientes	Las empresas ya cuentan con sus clientes fijos

Fuente: Panificadora Súper Pan

Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Oportunidad

Los altos costos de adquirir tecnología de punta frenar el crecimiento de nueva competencia, es una oportunidad para la empresa poder diferenciarse de las pequeñas empresas.

4.1.2.4. Proveedores

“Es un sentido amplio, un proveedor es la persona que provee o proporciona un bien o servicio sin que interesen las condiciones con que estos se proporcionan”. (López, 2003)

Los proveedores juegan un papel importante ya que entregan materia prima, tener conflictos con los proveedores conlleva a que la Panificadora no pueda satisfacer las necesidades de los clientes, en cuyo caso vamos a mejorar las relaciones o cambiar de proveedor ya que si no es capaz de administrar las relaciones con sus proveedores se está poniendo en clara desventaja ante la competencia que pueden aprovechar esta situación para quitarle clientes.

Se crean relaciones directas con distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros. Los cuales vienen a ser un apoyo eficiente para un mejor desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Tabla N°9 – Proveedores

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	VALOR AGREGADO	CRÉDITO	TIEMPO DE ENTREGA	CLASE
HARINA	Santa Lucia S.A.	\$38,00	Cursos y capacitaciones	30 Días	3 Días	B
	Falimensa S.A.	\$38,50	Asesoramiento	45 Días	2 Días	A
LEVADURA	Fleishman S.A.	\$2,00	Cursos y capacitaciones	8 Días	1 Día	A
	Levapan S.A.	\$2,00	Cursos y capacitaciones	0	1 Día	B
MANTECA Y MARGARINA	La Fabril	\$85,00	Asesoramiento	45 Días	5 Días	A
	Ales S.A.	\$83,00	Asesoramiento	30 Días	3 Días	B
AZUCAR	Dipor	\$43,00	No	0	2 Días	B
	Grupo Familiar	\$41,00	No	30 Días	2 Días	A
SAL	Dipor	\$13,80	No	0	2 Días	A
ESENCIAS Y COLORANTES	Fleishman S.A.	\$6,00	Cursos y capacitaciones	8 Días	1 Día	A
	Levapan S.A.	\$6,00	Cursos y capacitaciones	0	1 Día	B
HUEVOS	Indaves	\$3,60	No	0	2 Días	B
	La granja	\$2,90	No	8 Días	1 Día	A
Compra actual	A					
Compra habitual	B					

Fuente: Panificadora Súper Pan
 Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Amenaza

Un conflicto con los proveedores puede ocasionar incumplimiento en el abastecimiento de la materia prima, ocasionando que no trabaje la planta de producción y por ende no existan productos para su comercialización, acarreando pérdidas para la empresa, en cuanto a ventas y pérdida de fidelización con el cliente.

4.1.2.5. Productos sustitutos

Con el pasar de los años se han ido desarrollando diversas alternativas alimenticias y nutricionales, es así que, dentro de los productos sustitutos se puede considerar a las tortillas, galletas, tostadas y pan cortado, para lo cual se debe crear en el cliente una idea de que; consumir el pan de la Panificadora Súper Pan tiene una mayor satisfacción, además de ser algo casero y de mejor calidad para la salud.

Connotación gerencial: Amenaza

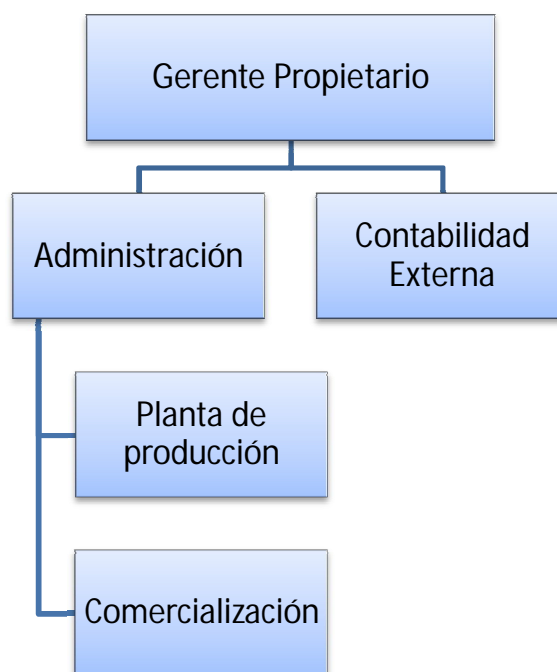
Se presenta como una amenaza para la Empresa la existencia de productos sustitutos, y al no ejercer bien la función por parte de la Panificadoras presenta el riesgo de que los clientes prefieran otros productos y afecte directamente a las ventas.

4.2. Análisis interno

4.2.1. Administrativo

La Panificadora Súper Pan, en la actualidad no cuenta con un organigrama funcional estructurado debido a la falta de conocimiento de procesos, se maneja de manera empírica, únicamente dirigida por sus propietarios de la siguiente manera:

Esquema N°1 – Organigrama estructural



Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Actualmente están dotadas de conocimientos, experiencias y competencias individuales, las cuales son utilizadas en sus puestos de trabajo tanto para realizar tareas rutinarias como para resolver problemas que puedan presentarse en determinados

momentos. Pero es claro que hace falta una administración que se fundamente en estudios y planes más a fondo y creativos para el mejoramiento de esta empresa.

Connotación gerencial: Debilidad

Es una debilidad para la Empresa no contar con un esquema estructural definido, ya que, al no contar con áreas específicas dentro de la Panificadora se delimitan las funciones y no se optimizan las capacidades de cada departamento. Además, la falta de departamentos no permite un mayor crecimiento en capacidad productiva y ventas.

4.2.2. Financiero

Actualmente no se cuenta con ninguna gestión financiera interna por lo que es de gran importancia implementar esta herramienta capaz de planificar, organizar, dirigir y evaluar recursos financieros, con la finalidad de minimizar costos y cumplir con los objetivos de la empresa. La contabilidad de la empresa es manejada de manera externa, a pesar de carecer de un departamento de contabilidad, los estados de resultados han sido alentadores, actualmente la empresa tiene utilidades satisfactorias, mas no las deseadas.

Connotación gerencial:

Fortaleza

Es una fortaleza para la empresa contar con una fluidez de efectivo, eso nos indica que la empresa puede crecer más, no tiene endeudamiento y tiene la capacidad de seguir invirtiendo.

Amenaza

Es también importante considerar una debilidad el no contar con un departamento de contabilidad donde se puedan llevar al día los inventarios y registros de ingresos y egresos, si es bien se conocen las utilidades pero se desconocen las pérdidas.

4.2.3. Operativo

En la actualidad se cuenta simplemente con la dirección del propietario basada en su experiencia, mas no en una gestión planificada de producción la que puede ayudar a alcanzar la productividad estimada mensualmente de manera eficaz y eficiente, optimizando tiempo, dinero y materiales; cubriendo cada orden de producción.

En cuanto a la capacidad física la Empresa cuenta con 2 plantas de trabajo de las siguientes dimensiones:

Tabla N°10 – Instalaciones

INSTALACIONES	Dimensión
Planta 1	200 mts2
Planta 2	120 mts2
Punto de venta	160 mts2

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Fortaleza

Es una fortaleza para la Panificadora contar con las instalaciones apropiadas para poder brindar un mejor servicio al cliente.

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 12 trabajadores, divididos en:

Tabla N°11 – Fuerza de trabajo

CARGO	NÚMERO
Técnico en panificación	2
Maestro panadero	3
Chef - pastelería	1
Ayudantes de panadería	4
Atención al cliente	3
TOTAL	12 Trabajadores

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Connotación gerencial: Fortaleza

Es una fortaleza para la Panificadora contar con el personal adecuado y necesario para el desempeño de sus funciones, aprovechando sus habilidades para crear un valor agregado.

Tabla N° 12 – Equipos - Maquinaria

EQUIPOS	CANTIDAD	MARCA	CAPACIDAD
Horno rotativo	2	Italy courier	18 latas c/u
Horno eléctrico	1	Francés	16 latas
Cámara de fermentación	2	Italy courier	18 latas c/u
Amasadora	2	Conoc tt	200 lbs. c/u
Batidora	1	Montero	80 lbs. c/u
Mesa	3	Pulier	4 x 3 mts.
Balanza manual	2	Andino	30 lbs. c/u
Balanza digital	2	Montero	10 lbs. c/u
Herramientas varias	3	Pulier	juego de 12 materiales c/u

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Los servicios necesarios para la elaboración del pan son: Diesel para los hornos, y energía eléctrica.

Respecto al mantenimiento del equipo e instalaciones se realiza lo siguiente:

- Limpieza de los hornos, cámara de fermentación y amasadoras diariamente después de cada producción.
- Limpieza del punto de venta tres veces al día.

Connotación gerencial: Fortaleza

El poder contar con los quipos tecnológicos para la producción del pan se presenta como una fortaleza en vista de que ayuda en la optimización eficaz del tiempo y la producción.

4.2.4. Marketing

La empresa no cuenta actualmente con ningún plan de marketing, por lo que es necesario implementar esta herramienta que optimice recursos y ayude a cumplir los objetivos planificados.

Connotación gerencial: Debilidad

El no contar con un departamento de marketing no permite a la Empresa tener un direccionamiento estratégico que facilite la consecución de los objetivos, de igual manera no se puede llegar a tener el posicionamiento deseado. La Panificadora Súper Pan carece de plan de desarrollo publicitario, por medio de los cuales se puede llegar a más clientes y mejorar sus ingresos.

4.3. Análisis FODA**4.3.1. Matrices Resumen**

- **Fortalezas**
- **Oportunidades**
- **Debilidades**
- **Amenazas**

Matriz 1

PANIFICADORA "SÚPER PAN"	
Nº	Fortalezas
1	Capacidad de inversión
2	Liquidez de flujo de efectivo
3	Personal adecuado y capacitado
4	Maquinaria tecnológica para la producción
5	Instalaciones amplias
6	Aplicación de economías de escala
7	Experiencia y conocimiento laboral
8	Precios competitivos y accesibles
9	Calidad del producto identificada por el cliente
10	Diversidad de productos
11	Ubicación geográfica de la empresa
12	Trayectoria de la empresa

Matriz 2

PANIFICADORA "SÚPER PAN"	
Nº	Oportunidades
1	Aumento en el poder adquisitivo de las personas
2	Accesibilidad a créditos para inversión
3	Renovación e innovación de tecnología
4	Sistemas de información de relación con el cliente
5	Incrementar el consumo de pan y pasteles
6	Obtener mayor competitividad
7	Venta masiva
8	Obtener subsidios de materia prima
9	Optimización de tiempos y procesos
10	Aumento de la demanda de pan y pasteles
11	Mejorar la imagen de la empresa frente al cuidado ambiental
12	Desarrollo de nuevos productos
13	Enfoque de productos no nocivos para la salud
14	Mejorar la fidelidad con el cliente
15	Nuevos clientes potenciales
16	Creación de valores agregados
17	Aplicación de marketing de boca a boca
18	Expansión y cubrimiento de mayor mercado

Matriz 3

PANIFICADORA "SÚPER PAN"	
Nº	Debilidades
1	Falta de direccionamiento estratégico
2	No existen estrategias de posicionamiento
3	No cuenta con un organigrama funcional
4	Se desconoce el porcentaje de perdidas
5	No se aprovecha al máximo la capacidad instalada
6	Falta de publicidad en medios locales
7	Descoordinación de comunicación interna
8	Falta de compromiso por parte del personal
9	No existe una capacitación y motivación continua
10	No se desarrollan nuevos productos
11	Destinación inadecuada de los recursos
12	Pérdida de clientes por mal servicio al cliente
13	Falta de comunicación sobre requerimientos del cliente
14	Mala distribución de planta

Matriz 4

PANIFICADORA "SÚPER PAN"	
Nº	Amenazas
1	Inestabilidad política
2	Productos sustitutos
3	Nuevos competidores
4	Disminución de la demanda
5	Aumento en el precio de la materia prima
6	Tasas de interés muy altas para obtener créditos financieros
7	Falta de competitividad empresarial
8	Falta de accesibilidad a nuevas tecnologías.
9	Mejores estrategias de la competencia para captar clientes
10	Servicio mejorado por parte de la competencia
11	Altos costos de adquirir tecnología de punta
12	Conflicto con proveedores

4.3.2. Matrices de ponderación de impactos

PANIFICADORA "SÚPER PAN"

Ponderación de impacto Fijación de parámetros de medición	
Alto	Amplia incidencia de la variable estudiada en la gestión.
Medio	Relativa incidencia de la variable estudiada en la gestión.
Bajo	Poca incidencia de la variable estudiada en la gestión.

Ponderación de impacto Escalas de medición			
	Numérica	Alfabética	Otros
ALTO	5	A	↑
MEDIO	3	B	← →
BAJO	1	C	↓

Matrices impacto de aspectos estratégicos jerarquizados

PANIFICADORA "SÚPER PAN"				
Nº	Fortalezas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Capacidad de inversión	x		
2	Liquidez de flujo de efectivo		x	
3	Personal adecuado y capacitado	x		
4	Maquinaria tecnológica para la producción	x		
5	Instalaciones amplias	x		
6	Aplicación de economías de escala		x	
7	Experiencia y conocimiento laboral	x		
8	Precios competitivos y accesibles		x	
9	Calidad del producto identificada por el cliente	x		
10	Diversidad de productos	x		
11	Ubicación geográfica de la empresa	x		
12	Trayectoria de la empresa		x	

PANIFICADORA "SÚPER PAN"				
Nº	Oportunidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Aumento en el poder adquisitivo de las personas		x	
2	Accesibilidad a créditos para inversión	x		
3	Renovación e innovación de tecnología	x		
4	Sistemas de información de relación con el cliente	x		
5	Incrementar el consumo de pan y pasteles		x	
6	Obtener mayor competitividad		x	
7	Venta masiva		x	
8	Obtener subsidios de materia prima		x	
9	Optimización de tiempos y procesos	x		
10	Aumento de la demanda de pan y pasteles	x		
11	Mejorar la imagen de la empresa frente al cuidado ambiental		x	
12	Desarrollo de nuevos productos	x		
13	Enfoque de productos no nocivos para la salud		x	
14	Mejorar la fidelidad con el cliente	x		
15	Nuevos clientes potenciales		x	
16	Creación de valores agregados	x		
17	Aplicación de marketing de boca a boca	x		
18	Expansión y cubrimiento de mayor mercado	x		

PANIFICADORA "SÚPER PAN"				
Nº	Debilidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Falta de direccionamiento estratégico	x		
2	No existen estrategias de posicionamiento	x		
3	No cuenta con un organigrama funcional		x	
4	Se desconoce el porcentaje de pérdidas		x	
5	No se aprovecha al máximo la capacidad instalada	x		
6	Falta de publicidad en medios locales	x		
7	Descoordinación de comunicación interna	x		
8	Falta de compromiso por parte del personal		x	
9	No existe una capacitación y motivación continua	x		
10	No se desarrollan nuevos productos	x		
11	Destinación inadecuada de los recursos		x	
12	Pérdida de clientes por mal servicio al cliente	x		
13	Falta de comunicación sobre requerimientos del cliente		X	
14	Mala distribución de planta		x	

PANIFICADORA "SÚPER PAN"				
N°	Amenazas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Inestabilidad política		x	
2	Productos sustitutos		x	
3	Nuevos competidores	x		
4	Disminución de la demanda		x	
5	Aumento en el precio de la materia prima	x		
6	Tasas de interés muy altas para obtener créditos financieros		x	
7	Falta de competitividad empresarial		x	
8	Falta de accesibilidad a nuevas tecnologías.	x		
9	Mejores estrategias de la competencia para captar clientes		x	
10	Servicio mejorado por parte de la competencia	x		
11	Altos costos de adquirir tecnología de punta	x		
12	Conflicto con proveedores	x		

4.3.3. Matrices de acción

IMPACTOS CRUZADOS - NIVEL DE INCIDENCIA ENTRE VARIABLES (INTERNO/EXTERNO)	
OFENSIVA ++ FO	Como las fortalezas apoyaran el alcanzar las oportunidades
DEFENSIVA -- DA	Como las debilidades maximizaran las amenazas
RESPUESTA +- FA	Como las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas
MEJORAMIENTO -+ DO	Como las debilidades limitaran el acceso a las oportunidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Oportunidades que encajan con las fortalezas de la compañía	Oportunidades que debemos aprovechar para superar nuestras debilidades
AMENAZAS	Amenazas que podemos rechazar a través de nuestras fortalezas actuales	Plan defensivo urgente

Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO"

PANIFICADORA "SÚPER PAN"												
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	OPORTUNIDADES	Accesibilidad a créditos para inversión	Renovación e innovación de tecnología	Sistemas de información de relación con el cliente	Optimización de tiempos y procesos	Aumento de la demanda de pan y pasteles	Desarrollo de nuevos productos	Mejorar la fidelidad con el cliente	Creación de valores agregados	Aplicación de marketing de boca a boca	Expansión y cubrimiento de mayor mercado	TOTAL
	FORTALEZAS											
Capacidad de inversión		5	5	3	3	3	3	3	1	1	5	32
Personal adecuado y capacitado		1	1	3	3	1	5	3	3	5	1	26
Maquinaria tecnológica para la producción		3	5	3	3	1	3	1	1	1	3	24
Instalaciones amplias		1	3	1	5	1	3	1	1	1	5	22
Experiencia y conocimiento laboral		3	3	3	5	1	3	3	5	3	1	30
Calidad del producto identificada por el cliente		1	1	1	1	5	3	5	3	3	1	24
Diversidad de productos		1	3	1	3	1	3	3	3	3	1	22
Ubicación geográfica de la empresa		3	3	1	3	3	1	3	1	3	5	26
TOTAL		18	24	16	26	16	24	22	18	20	22	206

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filas ó columnas

Nf = Número de Filas

Nc = Número de Columnas

PM = Promedio de Matriz

PMf = Valor de la matriz / Nf

PMc = Valor de la matriz / Nc

PMf = 206/8

PMc = 206/10

PMf = **25,75**

PMc = **20,6**

RBF = Ratio Balance Fuerza

RBF = (Valor de la Matriz)/(Ponderación Alta x Nf x Nc)

RBF = 206 / (5*8*10)

RBF = **51,5%**

El PMf = 25,75 y PMc = 20,6 por tanto los aspectos tomados en cuenta a esta matriz son:

- La capacidad de inversión es muy importante al momento de pensar en invertir en tecnología. Se debe considerar la inversión al momento de pretender expandirse y cubrir mas mercado.
- Un personal adecuado y bien capacitado influye directamente en la optimización de tiempos y recursos.
- La experiencia laboral y el conocimiento son una iniciativa principal al momento de desarrollar nuevos productos. El estar ubicados estratégicamente ayuda a que el cliente pueda aumentar su fidelidad con la empresa.
- Accesibilidad a innovación tecnológica para llegar al cliente.

El RBF fue de 51,5% lo que nos indica que están divididas las probabilidades de capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas, por lo que las acciones ofensivas deberán ser bien planificadas.

4.3.3.1. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"

PANIFICADORA "SÚPER PAN"								
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	AMENAZAS	Nuevos competidores	Aumento en el precio de la materia prima	Falta de accesibilidad a nuevas tecnologías.	Servicio mejorado por parte de la competencia	Altos costos de adquirir tecnología de punta	Conflicto con proveedores	TOTAL
	DEBILIDADES							
Falta de direccionamiento estratégico		5	1	1	5	5	1	18
No existen estrategias de posicionamiento		1	1	3	3	1	5	14
No se aprovecha al máximo la capacidad instalada		3	1	5	3	5	1	18
Falta de publicidad en medios locales		1	3	1	5	3	1	14
Descoordinación de comunicación interna		3	3	3	5	1	3	18
No existe una capacitación y motivación continua		3	1	5	1	3	1	14
No se desarrollan nuevos productos		1	5	1	3	5	1	16
Pérdida de clientes por mal servicio al cliente		1	1	1	3	3	5	14
TOTAL		18	16	20	28	26	18	126

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filas ó columnas

Nf = Número de Filas

Nc = Número de Columnas

PM = Promedio de Matriz

PMf = Valor de la matriz / Nf

PMc = Valor de la matriz / Nc

PMf = 126/8

PMc = 126/6

PMf = 15,75

PMc = 21

RBF = Ratio Balance Fuerza

RBF = (Valor de la Matriz)/(Ponderación Alta x Nf x Nc)

RBF = 126 / (5*8*6)

RBF = 52,5%

El PMf = 15,75 y PMc = 21 por tanto los aspectos tomados en cuenta a esta matriz son:

- La falta de direccionamiento estratégico está permitiendo a la competencia tener una ventaja en cuanto al servicio.
- No se está aprovechando al máximo la capacidad instalada.
- Los altos costos de adquirir tecnología no están permitiendo desarrollar nuevos productos.
- No existe comunicación interna dentro de la fuerza laboral.

El RBF fue de 52,5% lo que nos indica una probabilidad media de que las debilidades tiendan maximizar el efecto de las amenazas por lo que se hace necesario y muy importante emplear iniciativas defensivas de manera urgente.

4.3.3.2. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

PANIFICADORA “SÚPER PAN”								
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	AMENAZAS	Nuevos competidores	Aumento en el precio de la materia prima	Falta de accesibilidad a nuevas tecnologías.	Servicio mejorado por parte de la competencia	Altos costos de adquirir tecnología de punta	Conflicto con proveedores	TOTAL
	FORTALEZAS							
Capacidad de inversión		5	3	5	3	5	1	22
Personal adecuado y capacitado		3	1	3	5	1	5	18
Maquinaria tecnológica para la producción		5	1	3	1	3	1	14
Instalaciones amplias		3	1	1	5	1	1	12
Experiencia y conocimiento laboral		3	1	5	5	1	5	20
Calidad del producto identificada por el cliente		3	1	1	5	1	3	14
Diversidad de productos		5	3	1	3	1	3	16
Ubicación geográfica de la empresa		5	1	1	3	1	3	14
TOTAL		32	12	20	30	14	22	130

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filas ò columnas

Nf = Número de Filas

Nc = Número de Columnas

PM = Promedio de Matriz

PMf = Valor de la matriz / Nf

PMc = Valor de la matriz / Nc

PMf = 130/8

PMc = 130/6

PMf = 16,25

PMc = 21,67

RBF = Ratio Balance Fuerza

RBF = (Valor de la Matriz)/(Ponderación Alta x Nf x Nc)

RBF = 130 / (5*8*6)

RBF = 54,17%

El PMf = 16,25 y PMc = 21,67 por tanto los aspectos tomados en cuenta a esta matriz son:

- La capacidad de inversión que puede realizar la empresa es un determinante frente a los nuevos competidores.
- El personal experimentado y capacitado evitara conflictos con proveedores.
- La experiencia y el conocimiento laboral es una ventaja frente a su competencia.
- La competencia brinda servicios diferenciados.

El RBF fue de 54,17% lo que nos indica una probabilidad media de que las fortalezas que posee la empresa puedan frenar las amenazas, a lo cual es necesario potencial las fortalezas que posee la empresa.

4.3.3. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

PANIFICADORA “SÚPER PAN”												
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>	OPORTUNIDADES	Accesibilidad a créditos para inversión	Renovación e innovación de tecnología	Sistemas de información de relación con el cliente	Optimización de tiempos y procesos	Aumento de la demanda de pan y pasteles	Desarrollo de nuevos productos	Mejorar la fidelidad con el cliente	Creación de valores agregados	Aplicación de marketing de boca a boca	Expansión y cubrimiento de mayor mercado	TOTAL
	DEBILIDADES											
Falta de direccionamiento estratégico	1	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	38
No existen estrategias de posicionamiento	1	1	3	5	3	5	5	5	5	5	1	34
No se aprovecha al máximo la capacidad instalada	1	5	1	5	1	3	1	1	1	1	3	22
Falta de publicidad en medios locales	1	3	1	1	5	1	5	3	3	3	1	24
Descoordinación de comunicación interna	1	1	3	5	1	3	1	3	3	3	5	26
No existe una capacitación y motivación continua	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	14
No se desarrollan nuevos productos	1	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	32
Pérdida de clientes por mal servicio al cliente	1	3	5	3	1	3	3	1	5	5	5	30
TOTAL	8	22	22	30	18	26	24	22	26	22	22	220

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filas ó columnas

Nf = Número de Filas

Nc = Número de Columnas

PM = Promedio de Matriz

PMf = Valor de la matriz / Nf

PMc = Valor de la matriz / Nc

PMf = 220/8

PMc = 220/10

PMf = 27,5

PMc = 22

RBF = Ratio Balance Fuerza

RBF = (Valor de la Matriz)/(Ponderación Alta x Nf x Nc)

RBF = 220/ (5*8*10)

RBF = 55%

El PMf = 27,5 y PMc = 22 por tanto los aspectos tomados en cuenta a esta matriz

son:

- La falta de direccionamiento estratégico impide llegar a consecución de los objetivos de la empresa. La carencia de estrategias de posicionamiento no están permitiendo aumentar la fidelidad del cliente. No se están desarrollando nuevos productos.
- Es necesaria la renovación e innovación de tecnología.
- La pérdida de clientes se debe a que no existe un valor agregado que haga la diferencia. No se optimizan los tiempos ni los procesos de producción.
- La aplicación de un marketing de boca a boca ayuda a captar nuevos clientes lo cual permitirá la expansión de la empresa.
- No existe una base de datos sobre los clientes, debido a que no existe un sistema de información gerencial que proporciones información sobre sus clientes.

El RBF fue de 55% lo que nos indica una probabilidad media de que las debilidades limiten aprovechar las oportunidades presentadas, a lo cual es necesario fortalecer las necesidades internas.

4.4. Matriz de síntesis estratégica

PANIFICADORA "SÚPER PAN"				
	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
FORTALEZAS	1	Capacidad de inversión	1	Capacidad de inversión
	2	Personal adecuado y capacitado	2	Personal adecuado y capacitado
	3	Experiencia y conocimiento laboral	3	Experiencia y conocimiento laboral
	4	Ubicación geográfica de la empresa	4	Nuevos competidores
	5	Renovación e innovación de tecnología	5	Servicio mejorado por parte de la competencia
	6	Optimización de tiempos y procesos	6	Conflicto con proveedores
	7	Desarrollo de nuevos productos		
	8	Mejorar la fidelidad con el cliente		
	9	Expansión y cubrimiento de mayor mercado		
DEBILIDADES	1	Falta de direccionamiento estratégico	1	Falta de direccionamiento estratégico
	2	No existen estrategias de posicionamiento	2	No se aprovecha al máximo la capacidad instalada
	3	No se desarrollan nuevos productos	3	Descoordinación de comunicación interna
	4	Pérdida de clientes por mal servicio al cliente	4	No se desarrollan nuevos productos
	5	Renovación e innovación de tecnología	5	Servicio mejorado por parte de la competencia
	6	Sistemas de información de relación con el cliente	6	Altos costos de adquirir tecnología de punta
	7	Optimización de tiempos y procesos		
	8	Desarrollo de nuevos productos		
	9	Mejorar la fidelidad con el cliente		
	10	Creación de valores agregados		
	11	Aplicación de marketing de boca a boca		
	12	Expansión y cubrimiento de mayor mercado		

4.5. Matrices de ponderación e impacto (EFI Y EFE)

MATRIZ E.F.I. - EVALUACION DE FACTORES INTERNOS					
PANIFICADORA "SÚPER PAN"					
No.	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Capacidad de inversión	5,0	0,045	4,0	0,182
2	Liquidez de flujo de efectivo	3,0	0,027	4,0	0,109
3	Personal adecuado y capacitado	5,0	0,045	3,0	0,135
4	Maquinaria tecnológica para la producción	5,0	0,045	3,0	0,135
5	Instalaciones amplias	5,0	0,045	4,0	0,18
6	Aplicación de economías de escala	3,0	0,027	3,0	0,081
7	Experiencia y conocimiento laboral	5,0	0,045	4,0	0,18
8	Precios competitivos y accesibles	3,0	0,027	3,0	0,081
9	Calidad del producto identificada por el cliente	5,0	0,045	3,0	0,135
10	Diversidad de productos	5,0	0,045	4,0	0,18
11	Ubicación geográfica de la empresa	5,0	0,045	4,0	0,18
12	Trayectoria de la empresa	3,0	0,027	4,0	0,108
No.	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Falta de direccionamiento estratégico	5,0	0,045	4,0	0,18
2	No existen estrategias de posicionamiento	5,0	0,045	3,0	0,135
3	No cuenta con un organigrama funcional	3,0	0,027	2,0	0,054
4	Se desconoce el porcentaje de pérdidas	3,0	0,027	3,0	0,081
5	No se aprovecha al máximo la capacidad instalada	5,0	0,045	4,0	0,18
6	Falta de publicidad en medios locales	5,0	0,045	4,0	0,18
7	Descoordinación de comunicación interna	5,0	0,045	3,0	0,135
8	Falta de compromiso por parte del personal	3,0	0,027	2,0	0,054
9	No existe una capacitación y motivación continua	5,0	0,045	4,0	0,18
10	No se desarrollan nuevos productos	5,0	0,045	4,0	0,18
11	Destinación inadecuada de los recursos	3,0	0,027	2,0	0,054
12	Pérdida de clientes por mal servicio al cliente	5,0	0,045	4,0	0,18
13	Falta de comunicación sobre requerimientos del cliente	3,0	0,027	4,0	0,108
14	Mala distribución de planta	3,0	0,027	3,0	0,081
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		110,0	0,99	89,00	3,47

Análisis matriz E.F.I.-

De acuerdo a la metodología ilustrada en esta matriz muestra una potencialidad mayor con respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista interno. Por lo tanto se debe emprender estrategias ofensivas que aprovechen las oportunidades que posee la empresa.

MATRIZ E.F.E. - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
PANIFICADORA "SÚPER PAN"					
Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Aumento en el poder adquisitivo de las personas	3,0	0,025	4,0	0,09836066
2	Accesibilidad a créditos para inversión	5,0	0,041	3,0	0,12295082
3	Renovación e innovación de tecnología	5,0	0,041	4,0	0,164
4	Sistemas de información de relación con el cliente	5,0	0,041	4,0	0,164
5	Incrementar el consumo de pan y pasteles	3,0	0,025	3,0	0,075
6	Obtener mayor competitividad	3,0	0,025	4,0	0,1
7	Venta masiva	3,0	0,025	4,0	0,1
8	Obtener subsidios de materia prima	3,0	0,025	3,0	0,075
9	Optimización de tiempos y procesos	5,0	0,041	4,0	0,164
10	Aumento de la demanda de pan y pasteles	5,0	0,041	4,0	0,164
11	Mejorar la imagen de la empresa frente al cuidado ambiental	3,0	0,025	3,0	0,075
12	Desarrollo de nuevos productos	5,0	0,045	3,0	0,135
13	Enfoque de productos no nocivos para la salud	3,0	0,025	3,0	0,075
14	Mejorar la fidelidad con el cliente	5,0	0,041	4,0	0,164
15	Nuevos clientes potenciales	3,0	0,025	3,0	0,075
16	Creación de valores agregados	5,0	0,041	3,0	0,123
17	Aplicación de marketing de boca a boca	5,0	0,041	3,0	0,123
18	Expansión y cubrimiento de mayor mercado	5,0	0,041	4,0	0,164
	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	Inestabilidad política	3,0	0,025	1,0	0,025
2	Productos sustitutos	3,0	0,025	2,0	0,05
3	Nuevos competidores	5,0	0,041	2,0	0,082
4	Disminución de la demanda	3,0	0,025	1,0	0,025
5	Aumento en el precio de la materia prima	5,0	0,041	2,0	0,082
6	Tasas de interés muy altas para obtener créditos financieros	3,0	0,025	2,0	0,05
7	Falta de competitividad empresarial	3,0	0,025	1,0	0,025
8	Falta de accesibilidad a nuevas tecnologías.	5,0	0,041	2,0	0,082
9	Mejores estrategias de la competencia para captar clientes	3,0	0,025	1,0	0,025
10	Servicio mejorado por parte de la competencia	5,0	0,041	2,0	0,082
11	Altos costos de adquirir tecnología de punta	5,0	0,041	2,0	0,082
12	Conflicto con proveedores	5,0	0,041	2,0	0,082
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		122,0	1,01	83,00	2,85

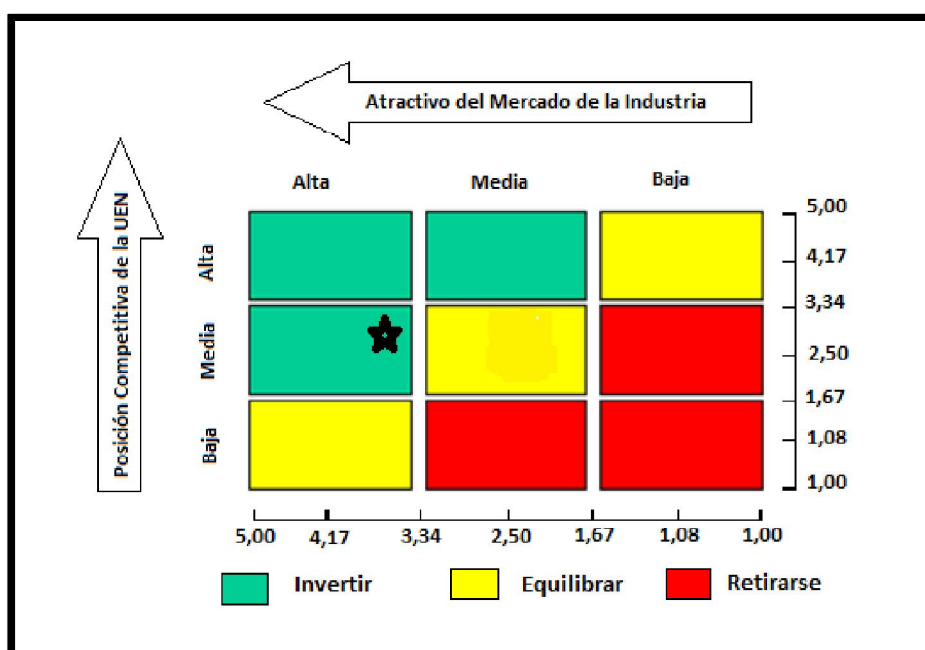
Análisis matriz E.F.E.-

De acuerdo a la metodología ilustrada en esta matriz muestra una potencialidad baja, pero creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, por lo que las iniciativas de ofensiva deben apoyarse en potencializar las oportunidades.

4.6. Matriz General Electric

Grafico N°6 – Matriz General Electric

Panificadora Súper Pan



Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla C.

Análisis: INVERTIR

La Panificadora Súper Pan se encuentra dentro del mercado en una posición de invertir, entonces está en la opción de direccionar sus recursos económicos, y sustentar el plan de marketing en vista de que existen probabilidades de éxito.

4.7. Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	
DIMENSIONES INTERNAS	
Fuerza financiera (FF)	Calificaciones
Liquidez	4
Flujo de efectivo	3
Capital de trabajo	5
Rendimiento sobre la inversión	4
Total	16
Ventaja competitiva (VC)	
Calidad del producto	-5
Capacidad tecnológica	-4
Alianzas con proveedores	-5
Participación de mercado	-3
Total	-17
DIMENSIONES EXTERNAS	
Fuerza de la industria (FI)	Calificaciones
Estabilidad de la industria	4
Crecimiento de la industria	3
Maquinaria industrial	5
Barreras de entrada	2
Total	14
Estabilidad del ambiente (EA)	
Cambio tecnológico	-1
Variabilidad de la demanda	-3
Crecimiento de la competencia	-3
Acceso a nuevas tecnologías	-3
Total	-10

Conclusión

El promedio para la EA es $-10/4 = -2,5$

El promedio para la FI es $+14/4 = +3,5$

El promedio para la FF es $+ 16/4 = +4$

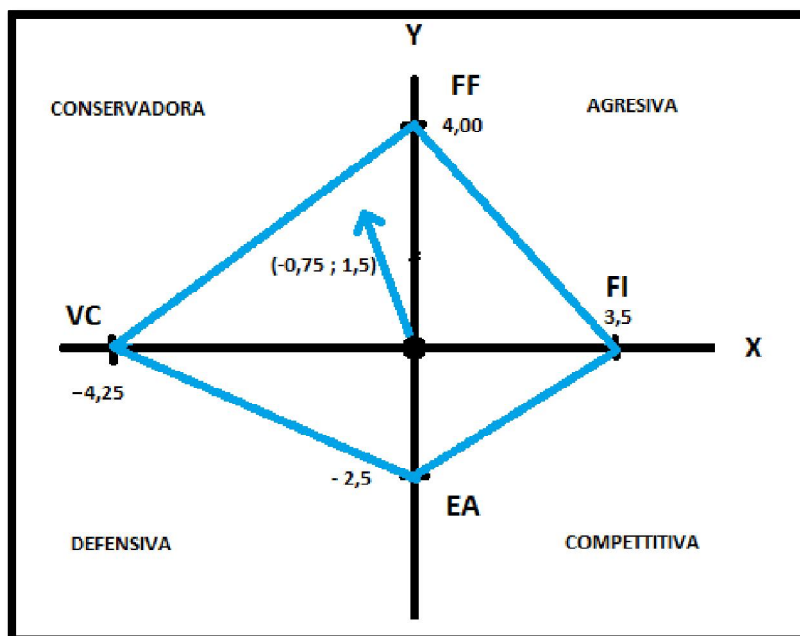
El promedio para la VC es $- 17/4 = -4,25$

El vector direccional coordina:

eje x: $-4,25 + 3,5 = -0,75$

eje y: $-2,5 + 4 = +1,5$

Grafico N°7 -



Fuente: Matriz PEYEA
Elaboración: Darío Chafra C.

Análisis: CONSERVADOR

La matriz PEYEA nos da como referencia que la Empresa ha sido fuerte financieramente, pero no está creciendo dentro de la industria, se encuentra dentro de las competencias básicas y no corre demasiados riesgos, la estrategia a aplicar están direccionadas a penetrar en el mercado y diversificarse.

4.8.

**Matr
iz
DOF
A**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Capacidad de inversión F2 Personal adecuado y capacitado F3 Experiencia y conocimiento laboral F4 Ubicación geográfica de la empresa	D1 Falta de direccionamiento estratégico D2 No existen estrategias de posicionamiento D3 No se desarrollan nuevos productos D4 Pérdida de clientes por mal servicio al cliente D5 No se aprovecha al máximo la capacidad instalada D6 Descoordinación de comunicación interna
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Renovación e innovación de tecnología O2 Optimización de tiempos y procesos O3 Desarrollo de nuevos productos O4 Mejorar la fidelidad con el cliente O5 Expansión y cubrimiento de mayor mercado O6 Sistemas de información de relación con el cliente O7 Creación de valores agregados O8 Aplicación de marketing de boca a boca	F4,O5 Realizar un estudio técnico de ubicación geográfica F2-O2,O4,O8 Desarrollar un plan de marketing enfocado al talento humano F3-O3 Capacitar sobre tendencia de productos para desarrollar nuevos productos F1-O6,O7 Invertir en un sistema de información	D1,D2-O2,04,O7 Desarrollar un plan estratégico de marketing que este enfocado a conseguir los objetivos de la empresa D3-O3,O5 Crear un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos D5-O2 Desarrollar un LAYOUT bien estructurado D4,D6-O4,O7,O8 Brindar capacitación todo el personal en materia de servicio al cliente
AMENAZAS	FA	DA
A1 Servicio mejorado por parte de la competencia A2 Altos costos de adquirir tecnología de punta A3 Nuevos competidores A4 Conflicto con proveedores	F1,F3-A1 Aprovechar al máximo la capacidad de nuestro personal mediante programas de motivación F4-A3 Abrir nuevos puntos de venta F2-A4 Fomentar relación Personales F1-A2 Adquirir maquinaria con tecnología que optimice tiempo y recursos	D1,D2-A3 Crear un punto de cafetería como valor agregado D5-A1 Crear una alianza estratégica en servicios básicos D4-A4 Estructurar el organigrama funcional para evitar confusiones en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO III.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

La investigación de mercados es la función que enlaza al Mercadólogo con el consumidor, el cliente y el público a través de la información – información a ser utilizada para identificar y definir oportunidades y los problemas de mercado, generar, refinar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño de las acciones de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. (www.ama.org, 29-01-2013)

4.1. Segmentación

Desde la perspectiva de la estrategia de marketing, definimos la segmentación de mercados como el proceso de dividir el mercado total para un producto o categoría de productos en particular en segmentos o grupos relativamente homogéneos. (Ferrell, 2006)

Bases para segmentar los mercados de consumidores

- Al segmentar los mercados del consumidor, la meta es aislar las características individuales que distinguen uno o más segmentos del mercado total. (Ferrell, 2006)

- La clave consiste en segmentar el mercado total en grupo con necesidades relativamente homogéneas. (Ferrell, 2006)

4.2. Tipos de segmentación

4.2.1. Segmentación Geográfica

Requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como: naciones, regiones, estados, municipios ciudades y vecindarios. (Kotler & Armstrong, 2003)

Comprende la creación de segmentos de mercado con base en las características geográficas. (Ferrell, 2006)

Para la realización del estudio de mercado se utilizara las siguientes variables:

- Provincia
- Ciudad

4.2.2. Segmentación Demográfica

Divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como. Edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, religión, raza y nacionalidad. (Kotler & Armstrong, 2003)

Para la realización del estudio de mercado se utilizara las siguientes variables:

- Edad
- Sexo
- Clase social

4.2.3. Segmentación Psicográfica

Maneja los aspectos de la mente como motivos, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Es útil porque va más allá de las características meramente descriptivas para ayudar a explicar las razones personales del comportamiento de compra. (Ferrell, 2006)

Para la realización del estudio de mercado se utilizara las siguientes variables:

- Preferencia de precios
- Tipo de productos
- Calidad de productos

4.3. Definición del Problema

La panificadora Súper Pan ubicada en la ciudad de Machachi ha identificado un bajo nivel de satisfacción en los clientes, debido a la poca fidelización del cliente y un bajo posicionamiento de la empresa lo que ha provocado una disminución en sus ventas, a lo cual se pretende desarrollar un plan de marketing que ayude a incrementar el nivel de consumo dentro de su mercado en función a las necesidades presentadas por el cliente.

4.4. Definición del Problema de investigación de mercados

La Panificadora Súper Pan dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, cafetería, lácteos y complementarios, necesita información de los clientes para determinar:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes frente a los productos que se ofrecen?
- ¿Cuál es el grado de posicionamiento de La Panificadora Súper Pan dentro del mercado?
- ¿Con que interés solicitan el desarrollo de nuevos productos?
- ¿Existe demanda insatisfecha que requiera ser analizada?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de la panificadora Súper Pan?

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivo general

- Analizar el nivel de satisfacción que tienen los clientes frente a los productos y servicios que ofrece la panificadora Súper Pan, para así realizar acciones de marketing en el área o ámbito requerido que ayuden a tener un mayor posicionamiento dentro del mercado en el año 2013.

4.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el grado de satisfacción de los consumidores la “Panificadora Súper Pan” con respecto a la calidad y variedad del pan.
- Identificar cómo se encuentra posicionada la “Panificadora Súper Pan” en el segmento o zona determinada.

- Determinar los medios de comunicación que mayor impacto le genera a los clientes.
- Identificar a la competencia y su oferta.

4.6. Metodología de la investigación

4.6.1. Población objeto de estudio

4.6.1.1. Elementos

Ciudad de Machachi, Zona centro, área urbana

4.6.1.2. Unidades de muestreo

Personas establecidas en la ciudad de Machachi, de ambos géneros, de diversos niveles socio-económicos, que estén ubicadas en la zona centro.

4.6.1.3. Alcance

Machachi, área urbana, zona centro

4.6.1.4. Tiempo

Del 21 de Enero del 2013 al 12 de Febrero del 2013

4.6.2. Tipo de investigación

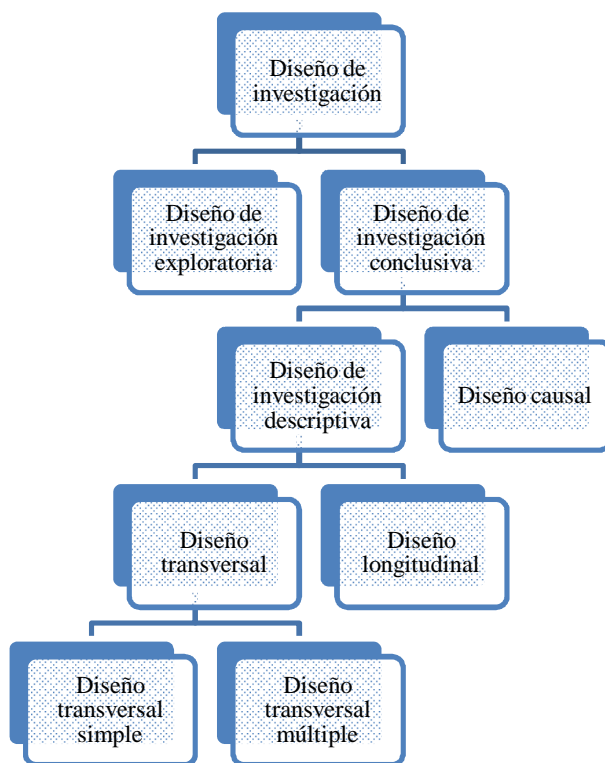
En este punto se determina el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de datos. Ésto ayudará para que la

información reunida sea consistente con los objetivos del estudio y que los datos se recolecten por medio de procedimientos exactos y económicos.

4.6.2.1. Diseño de la investigación de mercados

Un diseño de investigación es un marco general o plan para realizar el proyecto de investigación de mercados. Ahí, se detallan los procedimientos para la obtención de la información necesaria y su propósito es el diseño de un estudio en el que se pongan a prueba las hipótesis que interesan, se determinen las respuestas posibles a las preguntas de investigación y se produzca la información que se necesita para la toma de decisiones. (Malhotra, 2004)

Esquema N°2 – Diseño de Investigación



Fuente: Investigación de mercados, (Malhotra, 2004)
Elaboración: Darío Chafra C.

Para la realización del diseño de la investigación de mercados como primer paso se va a hacer uso de la investigación exploratoria.

4.6.2.1.1. Investigación exploratoria

Como su nombre lo indica, el objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento y entendimiento. (Malhotra, 2004)

Como primer paso, dentro del diseño de la investigación de mercados se utilizará este tipo de investigación, ya que esto permite identificar los problemas y oportunidades que se presenten, para tener una perspectiva respecto a las variables que intervienen, lo cual permita establecer prioridades con perspectiva a la naturaleza del o los enfoques, con el fin de identificar y formular cursos alternativos de acción.

El objetivo primordial de la investigación exploratoria es proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra, 2004)

Para obtener esta información, se aplicará una entrevista previa a los expertos de la panificadora y se realizará un Focus Group para poder tener una mayor apreciación del problema que se enfrenta.

➤ **Entrevista a expertos**

Además, de los diálogos con quienes toman las decisiones en la empresa, las entrevistas con los expertos del sector, conocedores de la compañía y del ramo, sirven también para formular el problema de investigación de mercados. Por lo regular, esta información se obtiene en entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. (Malhotra, 2004)

La entrevista estuvo enfocada en conocer criterios acerca del nivel de satisfacción que tienen los clientes frente a los productos y servicios que ofrece la panificadora Súper Pan

Se realizó una entrevista a las siguientes personas:

- Sra. Silvia Tintín, Chef especializada (independiente)
- Sr. Jorge Quinga, Técnico Panificador (Levapan S.A.)

Informe y Conclusiones:

Como resultado de las entrevistas se puede concluir que:

Las personas buscan un producto que satisfaga sus deseos pero a un precio accesible, que las panificadoras puedan brindar la mayor cantidad de servicios dentro del mismo establecimiento, y que el desarrollo de nuevos productos y una amplia oferta de productos es indispensable para fidelizar al cliente.

➤ **Focus Group**

El tema planteado a los participantes se centro en conocer aspectos y variables que intervienen en el nivel de satisfacción que tienen los clientes frente a los productos y servicios que ofrece la panificadora Súper Pan

En base a una estructura predeterminada se llevó a cabo un Focus Group, donde los participantes fueron los siguientes:

Participantes:

- Sr. Diego Torres, Ejecutivo de ventas (La Fabril)
- Sr. Mauricio Díaz, Ejecutivo de ventas (Fleishman)
- Sr. Carlos Cajamarca, Ejecutivo de ventas (Santa Lucia)
- Sr. Pedro Cueva, Ejecutivo de ventas (Dipor)
- Sta. Jessica Ramos, Ejecutiva de ventas (Produmar)
- Sr. Byron Pruna, Ejecutivo de ventas (Grupo Barnuevo)

Moderador:

- Sr. Héctor Chafla, Panificadora Súper Pan

Proceso de la guía de discusión del Focus Group

- Introducción
- Etapa de transición
- Investigación a profundidad
- Cierre

Informe y conclusiones:

La aplicación de esta técnica dio como resultado los siguientes hallazgos:

El espacio físico donde se brinda un servicio es una de las principales cartas de presentación de una empresa, la continua innovación de productos hace que el cliente se sienta atraído y genere mayor consumo, el posicionamiento de una empresa dependerá de la manera que se apliquen las estrategias de posicionamiento, los clientes desean satisfacer la mayor cantidad de sus necesidades en un mismo lugar.

4.6.2.1.2. Investigación concluyente

4.6.2.1.2.1. Diseño causal

La investigación causal se utiliza para obtener evidencia de relaciones causales.

Los gerentes de marketing continuamente toman decisiones que se basan en relaciones causales supuestas. (Malhotra, 2004)

4.6.2.1.2.2. Diseño de investigación descriptiva

Como su nombre lo indica, el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado.

(Malhotra, 2004)

Se realizará este tipo de investigación ya que es necesario tener una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercadeo y la determinación de la frecuencia con que se presentan. También servirá para determinar el grado de asociación o relación entre las variables; así, ayudará para formular predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercadeo.

4.6.2.1.2.2.1. Diseño Longitudinal

En los diseños longitudinales, una muestra (o muestras) fija de elementos de población se mide en forma repetitiva en las mismas variables. Un diseño longitudinal difiere de un diseño transversal en que la muestra (o muestras) permanece igual a través del tiempo. (Malhotra, 2004)

4.6.2.1.2.2.2. Diseño Transversal

El diseño transversal incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez. (Malhotra, 2004)

4.6.2.1.2.2.2.1. Diseño Transversal Simple

Se saca sólo una muestra de encuestados de la población objetivo y se obtiene información de esta muestra una sola vez. (Malhotra, 2004)

4.6.2.1.2.2.2.2. Diseño Transversal Múltiple

Existen dos o más muestras de encuestados y la información de cada muestra se obtiene sólo una vez. (Malhotra, 2004)

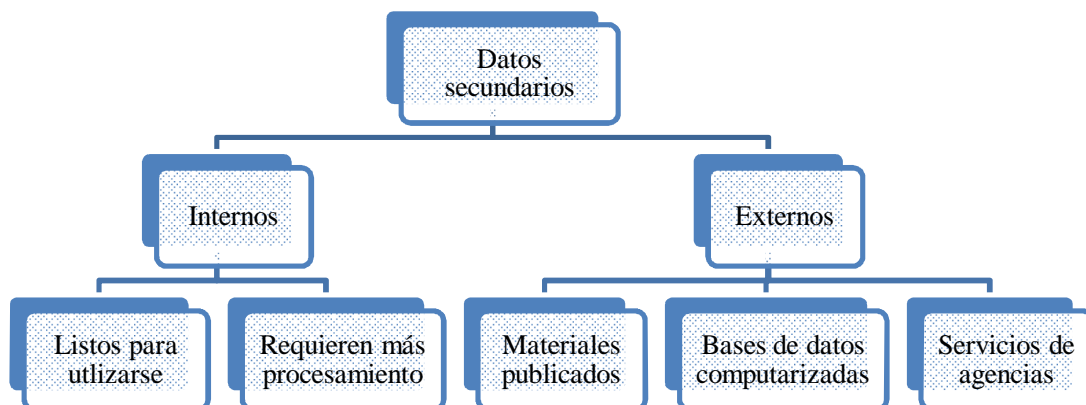
4.6.2.2. Tipo de información y fuentes

4.6.2.2.1. Datos secundarios

Los datos secundarios son aquellos que ya se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta. Estos datos se pueden obtener de manera rápida y poco costosa. (Malhotra, 2004)

Para la aplicación de esta investigación se hará uso de datos secundario provenientes de estudios ya realizados los cuales den un panorama más amplio del problema que se enfrenta.

Esquema N°3 – Datos secundarios



Fuente: Investigación de mercados, (Malhotra, 2004)
Elaboración: Darío Chafra C.

En esta investigación se han realizado análisis de datos obtenidos de entrevistas y búsquedas en páginas electrónicas, datos que han ayudado a tener una mejor interpretación de lo que se está investigando.

Los datos secundarios utilizados son:

Páginas electrónicas:

- www.bce.fin.ec (Banco Central del Ecuador)
- www.andes.info.ec (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica)
- www.lacamaradequito.com (Carama de Comercio de Quito)

4.6.2.2.2. Datos primarios

4.6.2.2.2.1. Diseño de la herramienta de recolección de datos

Procedimiento de recolección de datos seleccionado:

- Encuestados → comunicación
- Herramienta → Cuestionario

Componentes del cuestionario

- Datos de identificación
- Solicitud de cooperación
- Instrucciones
- Información solicitada
- Datos de clasificación

4.6.2.3. Identificación del marco muestral**4.6.2.3.1. Método de investigación.**

Para la obtención de información acerca del mercado, se empleará una investigación de tipo descriptivo realizando encuestas.

Las fuentes de información primaria son los habitantes de la ciudad de Machachi que se encuentran comprendidos dentro de la zona centro urbana, donde está ubicada la panificadora (Av. Amazonas y Rafael Arroba). Mediante encuestas realizadas a personas de ambos géneros de entre 15 y 50 años de edad, que hayan consumido o no, los productos de la “Panificadora Súper Pan”.

4.6.2.3.2. Muestreo no probabilístico

El muestreo no probabilístico se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluir en la muestra. (Malhotra, 2004)

Las muestras no probabilísticas pueden arrojar buenos estimados de las características de población. Sin embargo, no permiten la evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra. Debido a que no hay forma de determinar la probabilidad de seleccionar un elemento en particular para su inclusión en la muestra. (Malhotra, 2004)

Las técnicas de muestreo no probabilístico comúnmente utilizadas incluyen muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuotas y muestreo de bola de nieve. (Malhotra, 2004)

En el proyecto no se aplicará el muestreo no probabilístico, ya que es necesario obtener datos técnicos que avalen la investigación, además de que una simple percepción o juicio de un investigador no ayudaría a fundamentar la consecución de los objetivos y aplicación de estrategias.

4.6.2.3.3. Muestreo Probabilístico

Las técnicas de muestreo probabilístico varían en términos de eficiencia de muestreo. La eficiencia de muestreo es un concepto que refleja un intercambio entre el costo del muestreo y la precisión. (Malhotra, 2004)

Para la realización de este punto, se va a utilizar un método muestral probabilístico, la selección de este tipo de muestra dará la posibilidad de que todos los participantes tengan las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Debido a la complejidad debido al tiempo y el gran número de personas requeridas para el análisis, se plantea la opción de aplicar la técnica de muestreo aleatorio simple.

4.6.2.3.4. Muestreo Aleatorio Simple

Técnica de muestreo probabilístico en el que cada elemento en la población tiene una posibilidad de selección conocida y equitativa. Cada elemento se selecciona en forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo. (Malhotra, 2004)

Una vez establecido el marco muestral se procederá a determinar la muestra de estudio. La fracción muestral (probabilidad) se obtendrá de dividir el tamaño muestral para el tamaño de la población.

4.7. Diseño de la muestra, técnica y método de recolección de datos

4.7.1. Determinar el tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará el método de enfoque del intervalo de confianza. Aquí se aplicarán algunos conceptos, los cuales se detallan a continuación:

Parámetro: Un parámetro es una descripción sumaria de una característica fija o medición de la población objetivo. (Malhotra, 2004)

Un parámetro denota el verdadero valor que se obtendría si se realizaría un censo en vez de una muestra. (Malhotra, 2004)

Estadística: Es una descripción sumaria de una característica o medición de la muestra. La estadística se utilizará como estimado del parámetro de población. (Malhotra, 2004)

Nivel de precisión: Cuando se estima un parámetro de población al utilizar una estadística de muestreo, el nivel de precisión es el tamaño deseado del intervalo que se estima. (Malhotra, 2004)

Ésta es la diferencia de tolerancia máxima entre la estadística de muestra y el parámetro de población. (Malhotra, 2004)

Intervalo de confianza: Es el campo en el que caerá el verdadero parámetro de población, asumiendo un nivel dado de confianza. (Malhotra, 2004)

Nivel de confianza: Es la probabilidad de que un intervalo de confianza incluirá el parámetro de la población. (Malhotra, 2004)

Fórmula de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realiza mediante una fórmula que es una ecuación que relaciona dos términos. La incógnita es el número de elementos a encuestar y el término que permite despejar la incógnita está compuesto por los factores que condicionan el tamaño de la muestra. (Vivanco, 2005)

La fórmula a utilizar será distinta según el procedimiento de selección de elementos y el resultado de la aplicación de la fórmula variará según los valores que asuman los factores que condicionan el tamaño de la muestra. (Vivanco, 2005)

Fórmula si se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + p * q * Z^2} \Rightarrow \text{Población finita}$$

Fórmula si no se conoce con precisión el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \Rightarrow \text{Población infinita}$$

Tamaño de la muestra:

Un intervalo de confianza se asocia con el nivel de confianza, el nivel de confianza nos da la tasa de sucesos del procedimiento que se utilizará para construir el intervalo de confianza. El nivel de confianza suele expresarse como la probabilidad o área $1-\alpha$. (Triola, 2004)

Considerando una población finita de 16.515 habitantes y utilizando el Muestreo Aleatorio Simple se aplicará la siguiente fórmula

- **Fórmula a aplicar**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$

Dónde:

N = Población = 16.515 Habitantes

n = Tamaño de la muestra

z = De la distribución normal = 1,96

p = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Error de estimación = (1-p) = 0,5

e = error permisible = 5%

NC = Nivel de confianza = 95%

Los cálculos para llegar a precisar el tamaño de la muestra se exponen a continuación:

Número de habitantes

Tabla N°13 – Número de habitantes

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	Área	# Habitantes
Pichincha	Mejía	Machachi	Urbana	16.515

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaboración: Darío Chafla C.

Porcentaje del Nivel de Confianza

Se utilizara un Nivel de Confianza del 95%, debido a que es el utilizado con mayor frecuencia y es el de mayor precisión para productos de consumo como es el caso del proyecto.

Es importante indicar que para productos industriales se utilizan con mayor frecuencia porcentajes como; 97%, 98% y 99%

Determinación de aciertos (p y q)

En el proyecto se aplicará un valor de 0,5 para p, y 0,5 para q, debido a que:

- No existen estudios anteriores
- Se considera la misma probabilidad de éxito y de fracaso para las alternativas
- Se maximiza el número de encuestas

Una vez conocidos y establecidos los datos necesarios para el cálculo de la muestra se procede a realizarla.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + p * q * Z^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 16.515}{0,05^2 (16.515 - 1) + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$

$$n = \frac{15.861,006}{42,2454}$$

$$n = 375,4493034 = 375$$

Como muestran los cálculos que se han realizado, con relación a personas de ambos géneros de entre 15 y 55 años de edad se deben aplicar 375 encuestas de los 16.515 habitantes de la zona centro del área urbana de Machachi.

4.7.1.1. Procedimiento y recolección de datos

4.7.1.2. Diseño del cuestionario y prueba piloto

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, se debe establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularían. El cuestionario se someterá a una prueba piloto sobre una muestra de conveniencia de alrededor de 10 consumidores, para asegurarse de que existía el flujo apropiado y que las preguntas podrían ser comprendidas por las distintas personas.

➤ La encuesta

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (Mayntz *el al.*, 1976:133)

Prueba piloto – Ver anexo 1

4.7.1.3. Matriz de planteamiento de cuestionario

MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DE CUESTIONARIO				
NECESIDAD DE INFORMACIÓN	VARIABLE	PREGUNTA	ESCALA	OPCIÓN DE RESPUESTA
Datos informativos	Edad	¿Qué edad tiene?	Razón	15 – 25 26 – 35 36 - 45 46 – 55
	Género	Género	Nominal	– Masculino – Femenino
	Cliente	Tipo de cliente	Nominal	– Final – Distribuidor – Empresa
Plaza	Plaza	¿Normalmente con qué frecuencia acude a una Panificadora?	Nominal	– Una vez al día – Más de 1 vez al día – Una vez a la semana – Más de 1 vez a la semana
	Frecuencia de compra	¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?	Nominal	– Menos de un año – Entre uno y tres años – Más de tres años – Nunca he comprado ahí
	Atención	Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?	Nominal	– Excelente – Buena – Regular – Mala

	Satisfacción	Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una “X” su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 “completamente insatisfecho” y 5 “completamente satisfecho”:	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Completamente insatisfecho – Insatisfecho – Poco satisfecho – Satisfecho – Completamente satisfecho
	Ubicación	¿Cree Ud. qué el lugar donde está ubicada la Panificadora Súper Pan es?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Adecuada – Accesible – Inaccesible
	Tiempo de estacionamiento	Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Rápido – Moderado – Aceptable – Inaceptable
Producto	Producto	De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Productos de Panadería – Productos de Pastelería – Productos de Cafetería – Productos de Market
	Oferta	¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Novedosos – Interesantes – Necesarios – Básicos
	Beneficios	Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> – Producto adicional – Descuentos al por mayor

	Importancia	De la siguiente lista, califique según su importancia, del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez en la atención - Variedad de productos - Limpieza de instalaciones - Precio - Calidad de producto
Promoción	Medio de comunicación	¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Radio - Televisión - Prensa escrita - Internet - Vallas publicitarias
	Publicidad	¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Radio - Televisión - Prensa escrita - Internet - Vallas publicitarias
	Información	¿Por qué medio le gustaría obtener información acerca de la panificadora Súper Pan?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Radio - Televisión - Prensa escrita - Internet - Vallas publicitarias - Catálogos
Precio	Consumo	¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?	Razón	<ul style="list-style-type: none"> - De \$0,01 a \$1,00 - De \$1,01 a \$5,00 - De \$5,01 a \$10,00 - Más de \$10,00

	Percepción	¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Súper Pan?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Baratos - Caros - Normales - Indiferente
	Precio	¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> Alto conocimiento - Moderado conocimiento - Poco conocimiento - Nada de conocimiento
	Factura	¿Qué tan importante considera Ud. la entrega de factura en su compra?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> Muy importante - Importante - No muy importante - Nada importante
Competencia	Competencia	En lo que refiere a Panificadoras, Panaderías o Tiendas, ¿Qué nombres recuerda Ud.?:	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Panadería Canela - Panadería Trigo y Miel - Panificadora España - Panadería Pichincha - Panadería Amazonas - Panadería Punto Caliente - Panadería René - Panadería Punto del Sabor - Panadería Olguita - Víveres la Primavera - Panadería Mejía
	Ventaja	De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez en la atención - Variedad de productos - Limpieza de instalaciones - Amplias instalaciones - Precio - Calidad de producto

	Desventaja	De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> - Mala atención - Poca variedad de productos - Instalaciones inadecuadas - Precio elevado - Baja calidad de producto - Está ubicada muy lejos
	Servicios	¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de compras mensuales - Buzón de quejas - Zona Wi-Fi - Servicio a domicilio

4.7.1.4. Encuesta final

Dirigido a: Personas establecidas en la ciudad de Machachi, de ambos géneros, de diversos niveles socio-económicos, que estén ubicadas en la zona centro.

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción que tienen los clientes frente a los productos y servicios que ofrece la panificadora Súper Pan, para así realizar acciones de marketing en el área o ámbito requerido que ayuden a tener un mayor posicionamiento dentro del mercado en el año 2013.

Datos informativos

Edad _____ Fecha _____ Género M ___ F ___

Tipo de cliente: Final ___ Distribuidor ___ Empresa ___

1. - Plaza

1.1.- ¿Normalmente con qué frecuencia acude a una Panificadora?

- Una vez al día
- Más de 1 vez al día
- Una vez a la semana
- Más de 1 vez a la semana

1.2.- ¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?

- Menos de un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca he comprado ahí

1.3.- Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

1.4.- Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una "X" su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 "completamente insatisfecho" y 5 "completamente satisfecho":

Completamente Insatisfecho

1	2	3	4	5

 Completamente Satisfecho

1.5.- ¿Cree Ud. qué el lugar Panificadora Súper Pan, es?:

- Adecuada
- Accesible
- Inaccesible

1.6.- Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?

- Rápido
- Moderado
- Aceptable
- Inaceptable

2.- Producto

2.1. De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?

- Productos de Panadería
- Productos de Pastelería
- Productos de Cafetería
- Productos de Market

2.2.- ¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

- Novedosos
- Interesantes
- Necesarios
- Básicos

2.3.- Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

- Producto adicional
- Descuentos al por mayor

2.4.- De la siguiente lista, califique según su importancia, del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

- Rapidez en la atención
- Variedad de productos
- Limpieza de instalaciones
- Precio
- Calidad de producto

3.- Promoción

3.1.- ¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?

- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Internet
- Vallas publicitarias

3.2.- ¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?

- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Internet
- Vallas publicitarias

3.3.- ¿Por qué medio le gustaría obtener información acerca de la panificadora Súper Pan?

- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Internet
- Vallas publicitarias
- Catálogos

4.- Precio

4.1.- ¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

- De \$0,01 a \$1,00
- De \$1,01 a \$5,00
- De \$5,01 a \$10,00
- Más de \$10,00

4.2.- ¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Súper Pan?

- Baratos
- Caros
- Normales
- Indiferente

4.3.- ¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?

- Alto conocimiento
- Moderado conocimiento
- Poco conocimiento
- Nada de conocimiento

4.4.- ¿Qué tan importante considera Ud. la entrega de factura en su compra?

- Muy importante
- Importante
- No muy importante
- Nada importante

5.- Competencia

5.1.- En lo que refiere a Panificadoras, Panaderías o Tiendas, ¿Qué nombres recuerda Ud.? :

- 1° _____
- 2° _____
- 3° _____
- 4° _____
- 5° _____

5.2.- De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?

- Rapidez en la atención
- Variedad de productos
- Limpieza de instalaciones
- Amplias instalaciones
- Precio
- Calidad de producto

5.3.- De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?

- Mala atención
- Poca variedad de productos
- Instalaciones inadecuadas
- Precio elevado
- Baja calidad de producto
- Está ubicada muy lejos

5.3.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?

- Plan de compras mensuales
- Buzón de quejas
- Zona Wi-Fi
- Servicio a domicilio

Muchas Gracias.

4.7.1.5. Trabajo de campo

En esta fase, los trabajadores de campo establecen el contacto con los encuestados, aplican los cuestionarios o las formas de observación, anotan los datos y devuelven las formas llenas para procesarlas. (Malhotra, 2004)

Un entrevistador que aplica un cuestionario de puerta a puerta, el que intercepta a los compradores en los centros comerciales, el que llama por teléfono desde una ubicación central, el que expide por correo los cuestionarios desde una oficina, el observador que cuenta los clientes en un sector de una tienda y otros que participan en la recopilación de datos y la supervisión del procesos son trabajadores de campo. (Malhotra, 2004)

Dentro del trabajo de campo se realizará la recopilación, preparación, análisis e informe de los datos

Recopilación:

Para la recopilación de los datos se aplicó la encuesta, la misma que se levanto en la zona centro de la ciudad de Machachi, en los alrededores de la Panificadora Súper Pan, y de las panaderías de la competencia.

Preparación:

Una vez aplicadas las encuestas se unifico los datos y se procedió a ingresar los datos obtenidos con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics.

4.7.2. Análisis de la investigación de mercados

4.7.2.1. Análisis univariado

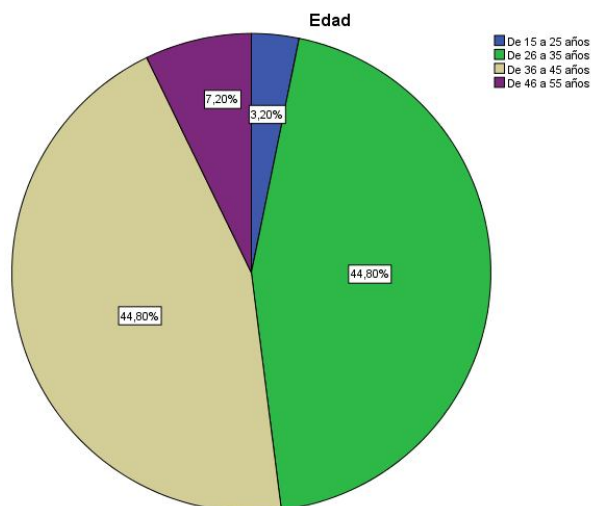
➤ Estadísticos

Medidas de tendencia central:

- **Moda.-** Más frecuente
- **Media.-** Promedio aritmético
- **Mediana.-** Punto medio

A.- Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 15 a 25 años	12	3,2	3,2	3,2
De 26 a 35 años	168	44,8	44,8	48,0
Válidos De 36 a 45 años	168	44,8	44,8	92,8
De 46 a 55 años	27	7,2	7,2	100,0
Total	375	100,0	100,0	



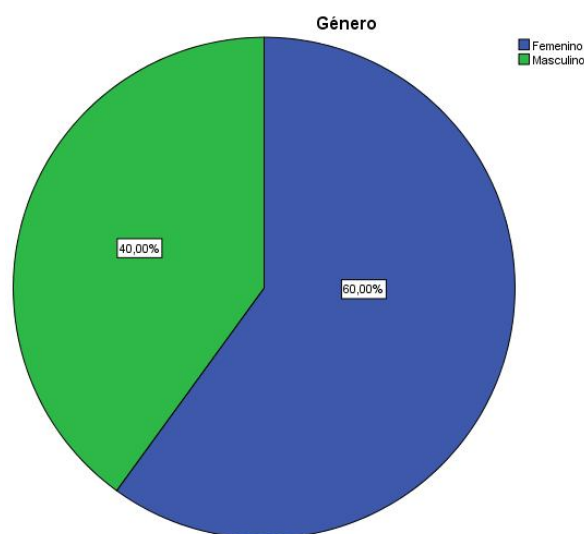
Interpretación:

Como indica el gráfico las personas o bien dicho el grupo de personas que con mayor frecuencia acuden a una panificadora son las personas de entre 26 a 35 años

(44,8%) y de 36 a 45 años de edad. (44,8%), indicando que las estrategias deben estar enfocadas a este rango de edades.

B.- Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	225	60,0	60,0	60,0
	Masculino	150	40,0	40,0	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

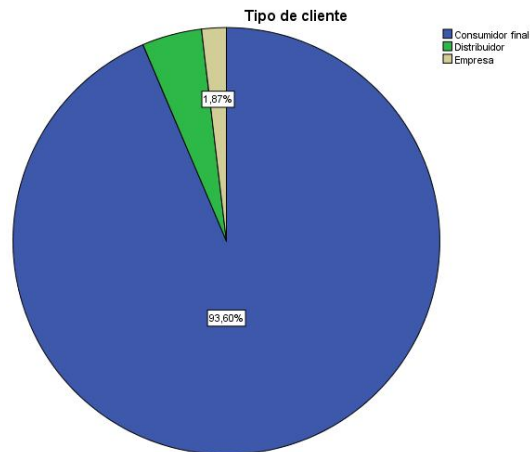


Interpretación:

El grupo que con mayor frecuencia acude a una panificadora a adquirir productos es el género femenino (60%), es así, que las estrategias deben estar inclinadas en un mayor porcentaje a este género.

C.- Tipo de cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consumidor final	351	93,6	93,6	93,6
	Distribuidor	17	4,5	4,5	98,1
	Empresa	7	1,9	1,9	100,0
	Total	375	100,0	100,0	



Interpretación:

El gráfico indica que el mayor porcentaje de clientes que posee la Panificadora Súper pan, son clientes finales (93,6%), por tal motivo se debe dar prioridad en estrategias enfocadas a los mismos.

- **1.- Plaza**

1.1.- ¿Normalmente con qué frecuencia acude a una panificadora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una vez al día	126	33,6	33,6	33,6
Válidos Más de 1 vez en al día	249	66,4	66,4	100,0
Total	375	100,0	100,0	

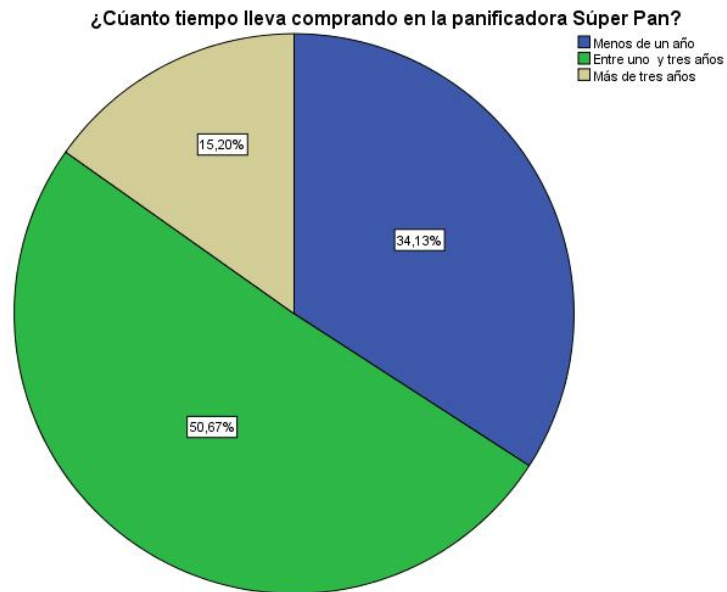


Interpretación:

Las personas acuden más de una vez al día (66,4%) a una Panificadora, indicándonos que se debe estar preparado para atender las exigencias del cliente.

1.2.- ¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	128	34,1	34,1	34,1
Entre uno y tres años	190	50,7	50,7	84,8
Más de tres años	57	15,2	15,2	100,0
Total	375	100,0	100,0	



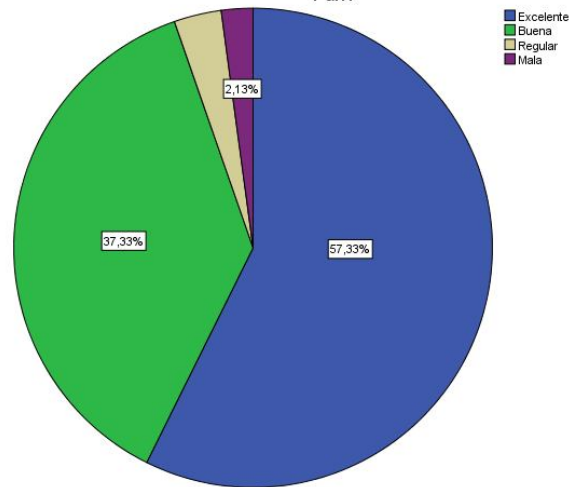
Interpretación:

Los clientes de la Panificadora Súper Pan, en su mayoría tienen un promedio de entre uno y tres años (50,7%) de llevar comprando en la empresa, también es importante indicar que el 34,13% de las personas son clientes nuevos, es decir, que llevan comprando menos de un año.

1.3.- Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	215	57,3	57,3	57,3
Buena	140	37,3	37,3	94,7
Válidos Regular	12	3,2	3,2	97,9
Mala	8	2,1	2,1	100,0
Total	375	100,0	100,0	

Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?



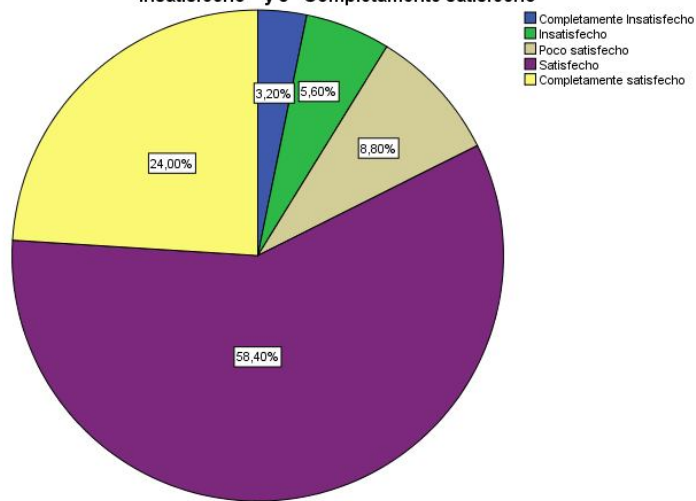
Interpretación:

El 57,3% de los encuestados indicó que recibe por parte de la Panificadora Súper Pan una atención excelente, lo que invita a la empresa a mantenerse y seguir mejorando. Sin descuidar el porcentaje de mala atención por tal motivo se debe enfocar las estrategias en mejorar la atención al cliente.

1.4.- Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente Insatisfecho	12	3,2	3,2
	Insatisfecho	21	5,6	8,8
	Poco satisfecho	33	8,8	17,6
	Satisfecho	219	58,4	76,0
	Completamente satisfecho	90	24,0	100,0
	Total	375	100,0	100,0

Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Super Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "

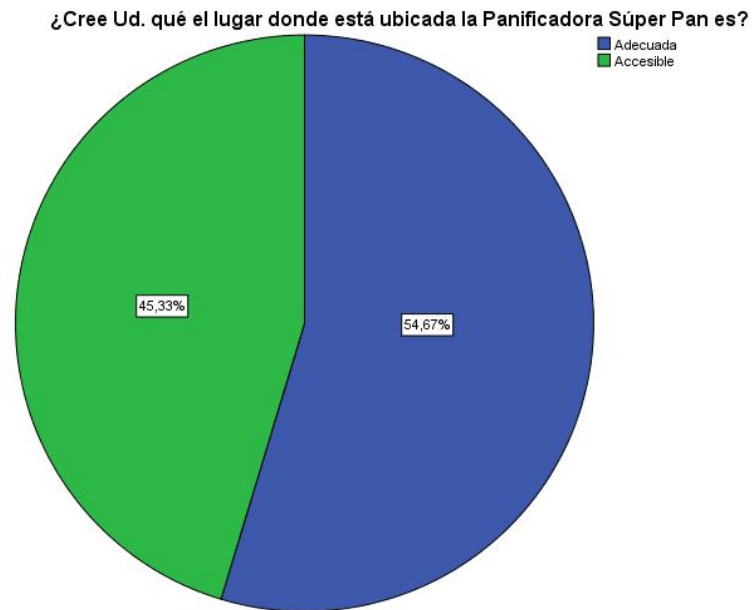


Interpretación:

Las instalaciones que ofrece la Panificadora Súper Pan, tiene a sus clientes satisfechos (58,4%), indicando que las estrategias deben estar enfocadas en conseguir una satisfacción completa por parte de sus clientes.

1.5.- ¿Cree Ud. qué el lugar donde está ubicada la Panificadora Súper Pan es?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	205	54,7	54,7	54,7
Válidos Accesible	170	45,3	45,3	100,0
Total	375	100,0	100,0	

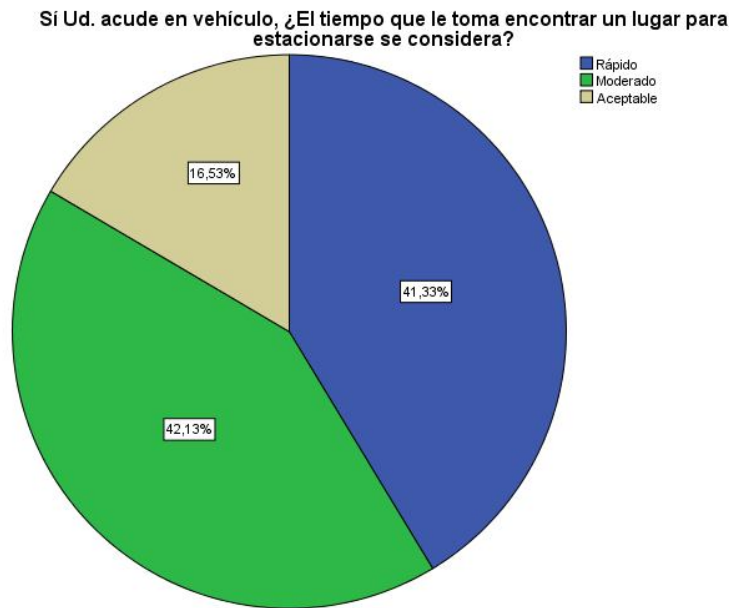


Interpretación:

La Panificadora Súper Pan por encontrarse en una de las avenidas principales de la ciudad tiene una ubicación privilegiada, es así, que los clientes indican que su ubicación es adecuada en un 54,7% y accesible en un 45,3%

1.6.- Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápido	155	41,3	41,3
	Moderado	158	42,1	83,5
	Aceptable	62	16,5	100,0
	Total	375	100,0	100,0



Interpretación:

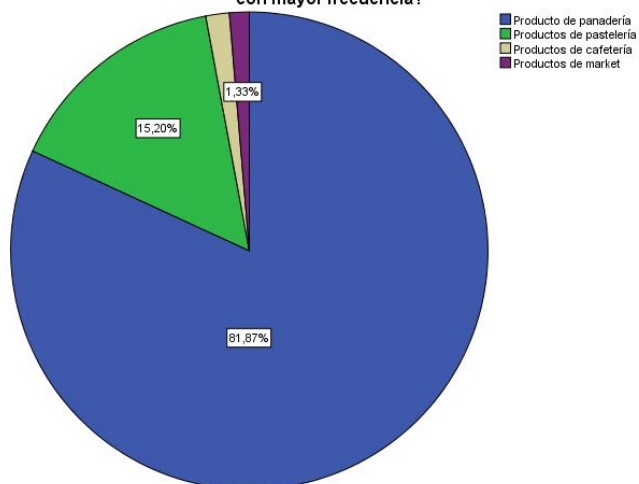
El tiempo que lleva a las personas encontrar un lugar para estacionarse cada vez que visita la Panificadora, en su mayoría es considerado por los clientes como rápido (41,3%), los clientes no tienen complicaciones considerables cuando acuden en auto, por tal motivo se pueden aplicar estrategias que estén dirigidas a segmentos lejanos a la ubicación de la Panificadora Súper Pan.

- **2.- Producto**

2.1.- De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Producto de panadería	307	81,9	81,9	81,9
Productos de pastelería	57	15,2	15,2	97,1
Válidos Productos de cafetería	6	1,6	1,6	98,7
Productos de Market	5	1,3	1,3	100,0
Total	375	100,0	100,0	

De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?



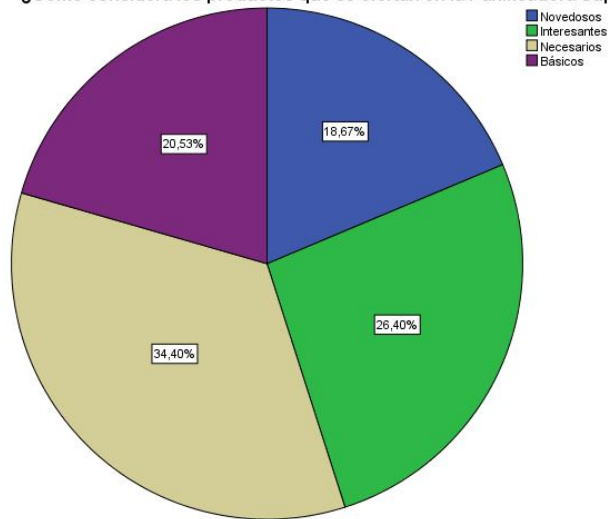
Interpretación:

Las personas que acuden a la Panificadora Súper Pan en su mayoría (81,9%) adquieren productos de panadería, esto se da porque el pan es su principal producto.

2.2.- ¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Novedosos	70	18,7	18,7
	Interesantes	99	26,4	45,1
	Necesarios	129	34,4	79,5
	Básicos	77	20,5	100,0
	Total	375	100,0	100,0

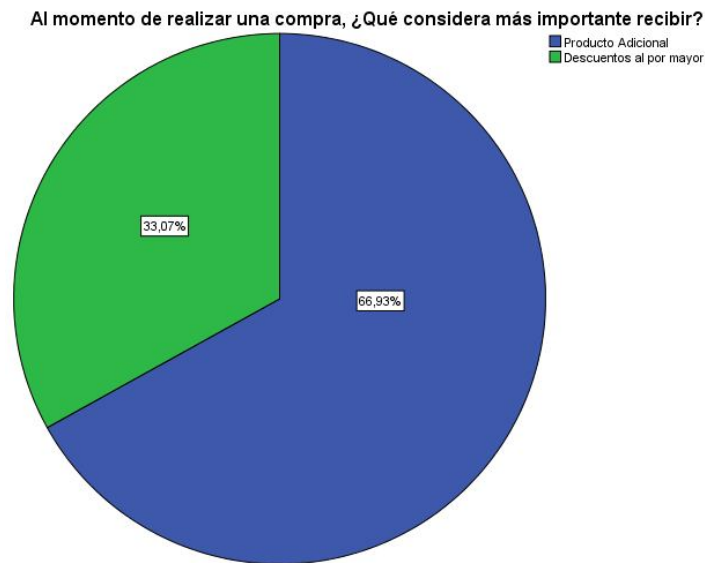
¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

**Interpretación:**

El 34,4% de los encuestados ven a los productos ofertados por parte de la Panificadora Súper Pan con productos necesarios, es así que las estrategias deben estar enfocadas en dar otra imagen a más de necesarios.

2.3.- Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Producto Adicional	251	66,9	66,9	66,9
Válidos Descuentos al por mayor	124	33,1	33,1	100,0
Total	375	100,0	100,0	



Interpretación:

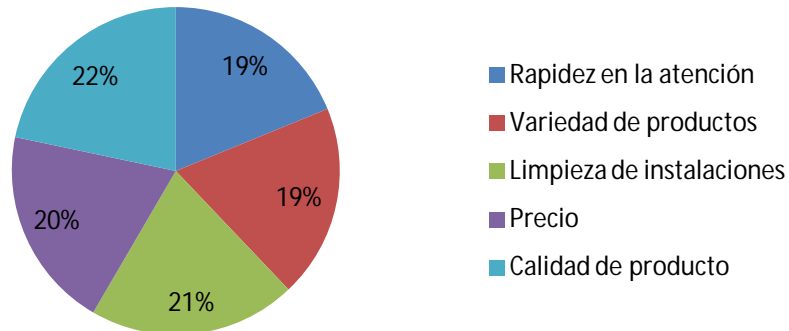
Los encuestados en su mayoría indicaron que prefieren adquirir producto adicional (66,9%) antes que recibir descuentos en compras al por mayor, dado porque es mayor el grupo de clientes finales.

2.4.- De la siguiente lista califique según su importancia, del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

Frecuencias Importancia

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Rapidez en la atención	353	18,8%	94,1%
Variedad de productos	358	19,1%	95,5%
Mayor importancia Limpieza de instalaciones	384	20,5%	102,4%
Precio	373	19,9%	99,5%
Calidad de producto	407	21,7%	108,5%
Total	1875	100,0%	500,0%

Importancia



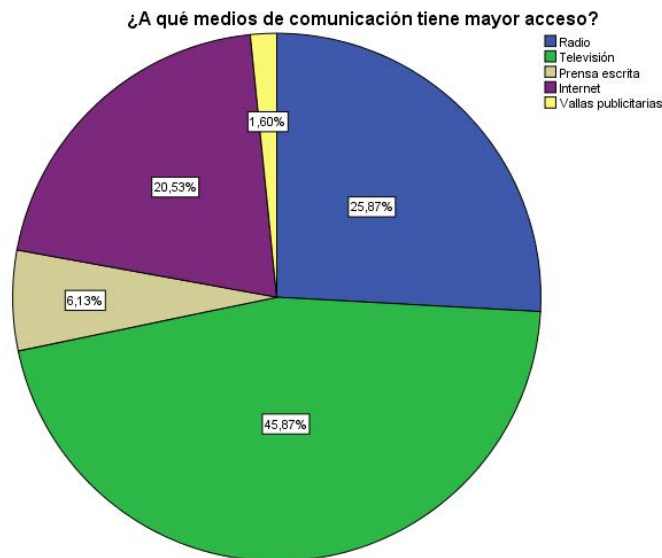
Interpretación:

Los encuestados indicaron en un 21,7% que la principal importancia es recibir un producto de buena calidad, si dejar a un lado la limpieza de las instalaciones.

- **3.- Promoción**

3.1.- ¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Radio	97	25,9	25,9	25,9
Televisión	172	45,9	45,9	71,7
Prensa escrita	23	6,1	6,1	77,9
Internet	77	20,5	20,5	98,4
Vallas publicitarias	6	1,6	1,6	100,0
Total	375	100,0	100,0	

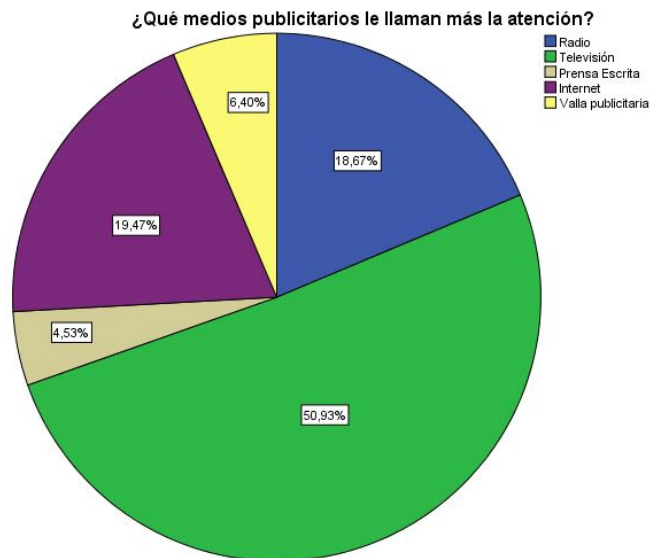


Interpretación:

Se considera la televisión con el 45,8% como el medio de mayor acceso que poseen las personas, siendo este medio uno de los principales medios de difusión de promoción.

3.2.- ¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Radio	70	18,7	18,7	18,7
Televisión	191	50,9	50,9	69,6
Prensa Escrita	17	4,5	4,5	74,1
Internet	73	19,5	19,5	93,6
Valla publicitaria	24	6,4	6,4	100,0
Total	375	100,0	100,0	



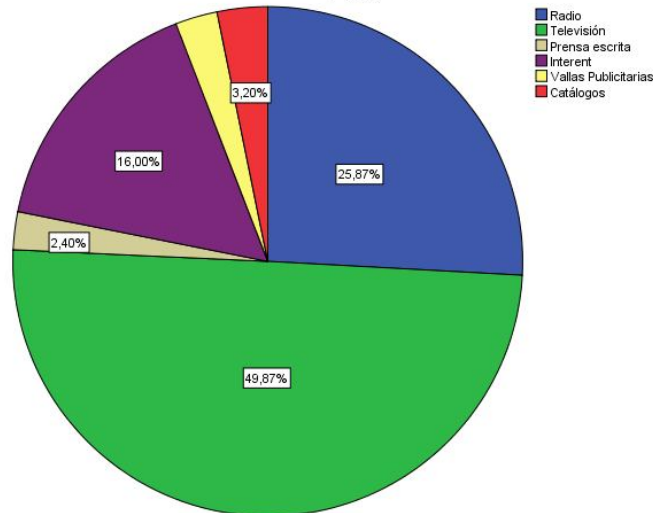
Interpretación:

Con el 50,9 la televisión es el medio que más llama la atención de los clientes, siendo un arma para enfocar las estrategias de promoción visual.

3.3.- ¿Por qué medio le gustaría obtener información acerca de la panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Radio	97	25,9	25,9	25,9
Televisión	187	49,9	49,9	75,7
Prensa escrita	9	2,4	2,4	78,1
Válidos Internet	60	16,0	16,0	94,1
Vallas Publicitarias	10	2,7	2,7	96,8
Catálogos	12	3,2	3,2	100,0
Total	375	100,0	100,0	

¿Por qué medio le gustaría obtener información acerca de la panificadora Súper Pan?



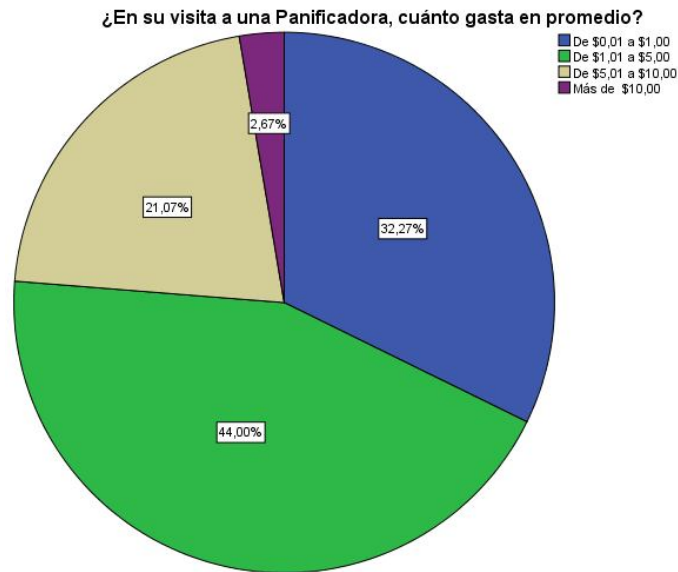
Interpretación:

Al ser la televisión el medios al cual tienen mayor accesos y les llama más la atención, los clientes en un 49,9% prefieren obtener información por este medio.

- **4.- Precio**

4.1.- ¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De \$0,01 a \$1,00	121	32,3	32,3
	De \$1,01 a \$5,00	165	44,0	76,3
	De \$5,01 a \$10,00	79	21,1	97,3
	Más de \$10,00	10	2,7	100,0
	Total	375	100,0	100,0



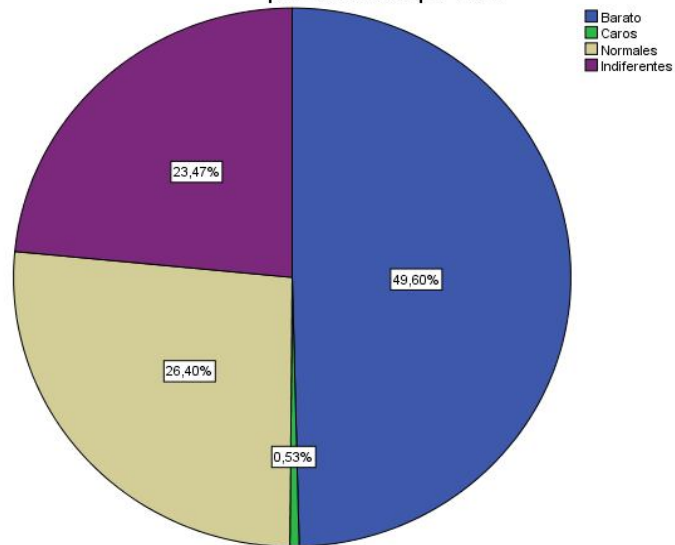
Interpretación:

El 44% de los encuestados indicaron que el rango que gastan en su visita a una panificadora va de \$1,01 a \$5,00 dólares, este es un valor que se considera accesible.

4.2.- ¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Barato	186	49,6	49,6	49,6
Caros	2	,5	,5	50,1
Válidos Normales	99	26,4	26,4	76,5
Indiferentes	88	23,5	23,5	100,0
Total	375	100,0	100,0	

¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Super Pan?



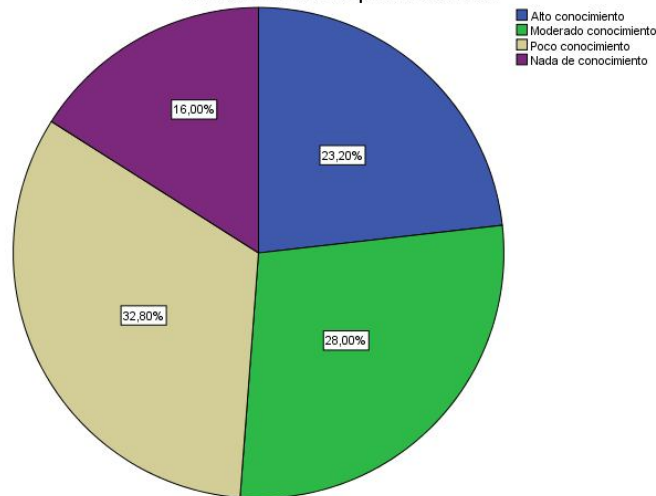
Interpretación:

El 49,6% indicó que tiene una percepción sobre los productos que se ofrecen, como baratos, lo cual lleva a enfocarse en estrategias que den un enfoque de producto económico pero de excelente calidad.

4.3.- ¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto conocimiento	87	23,2	23,2	23,2
Moderado conocimiento	105	28,0	28,0	51,2
Poco conocimiento	123	32,8	32,8	84,0
Nada de conocimiento	60	16,0	16,0	100,0
Total	375	100,0	100,0	

¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?

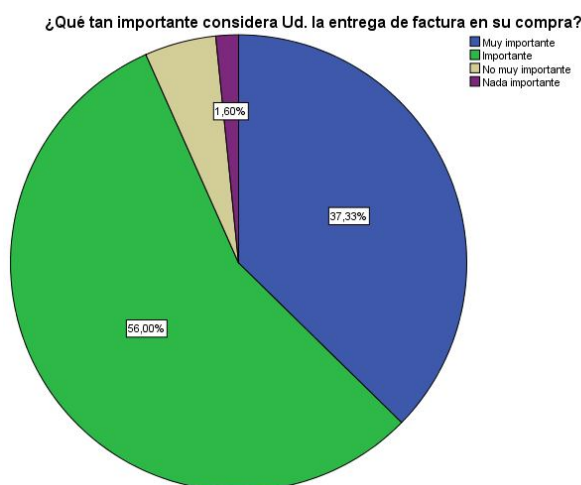


Interpretación:

En su mayoría el 32,8% indicó que tiene poco conocimiento que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado, hay que tomar en cuenta que el 16% de los encuestados no tiene nada de conocimiento, por lo tanto las estrategias deben estar enfocadas en dar una mayor información a sus clientes.

4.4.- ¿Qué tan importante considera Ud. la entrega de factura en su compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	140	37,3	37,3	37,3
Importante	210	56,0	56,0	93,3
No muy importante	19	5,1	5,1	98,4
Nada importante	6	1,6	1,6	100,0
Total	375	100,0	100,0	



Interpretación:

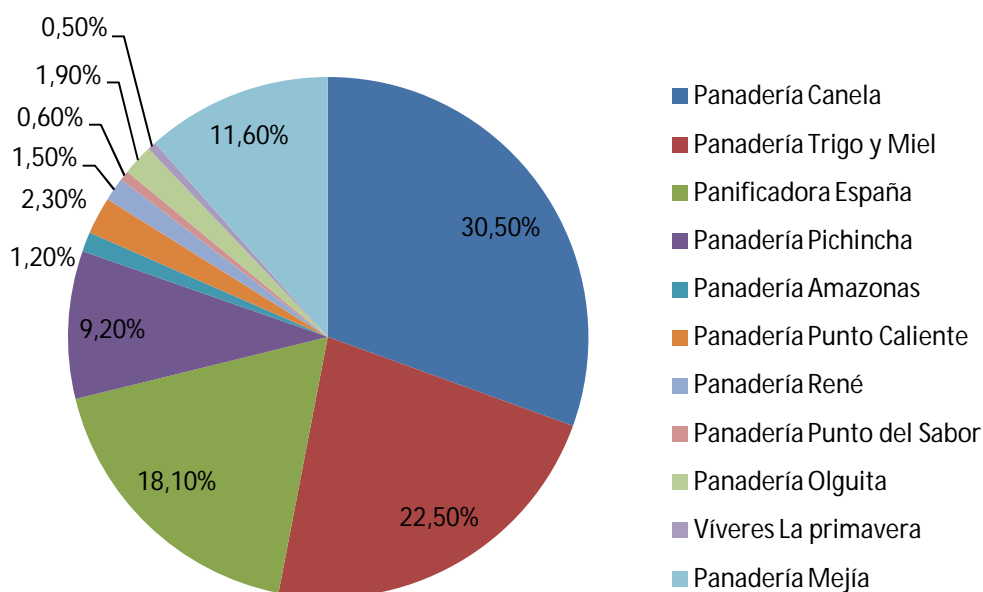
Debido a los considerables requerimientos que hoy en día se tiene por parte del ente regulador de los impuestos las personas en un 56% indicó que es importante recibir una factura en sus compras.

• 5.- Competencia

5.1.- En lo que refiere a Panificadoras, Panaderías o Tiendas, ¿Qué nombres recuerda Ud.?

Frecuencias - Competencia

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
Mayor competidor	Panadería Canela	572	30,5%	152,5%
	Panadería Trigo y Miel	421	22,5%	112,3%
	Panificadora España	339	18,1%	90,4%
	Panadería Pichincha	173	9,2%	46,1%
	Panadería Amazonas	23	1,2%	6,1%
	Panadería Punto Caliente	44	2,3%	11,7%
	Panadería René	29	1,5%	7,7%
	Panadería Punto del Sabor	12	0,6%	3,2%
	Panadería Olguita	36	1,9%	9,6%
	Víveres La primavera	9	0,5%	2,4%
	Panadería Mejía	217	11,6%	57,9%
Total	1875	100,0%	500,0%	



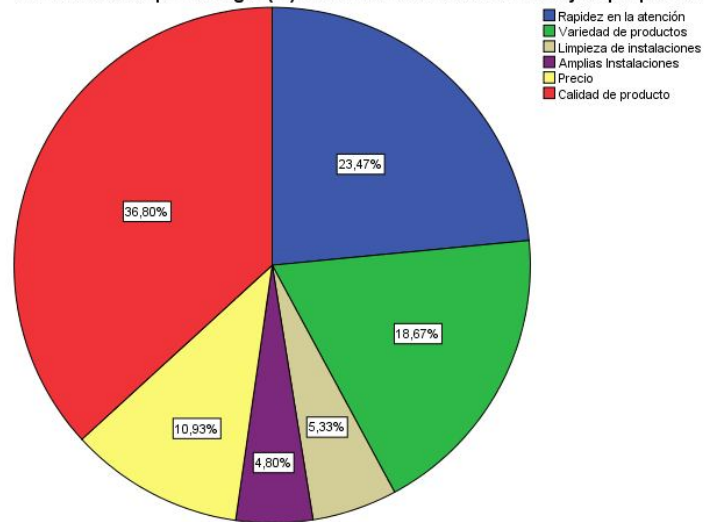
Interpretación:

El mayor competidor que enfrenta la Panificadora Súper Pan con un 30,5% de personas que recordaron en primer lugar es, la Panadería Canela, cuya panadería está ubicada dentro del mismo sector y sus precios son similares.

5.2.- De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rapidez en la atención	88	23,5	23,5	23,5
Variedad de productos	70	18,7	18,7	42,1
Limpieza de instalaciones	20	5,3	5,3	47,5
Válidos Amplias Instalaciones	18	4,8	4,8	52,3
Precio	41	10,9	10,9	63,2
Calidad de producto	138	36,8	36,8	100,0
Total	375	100,0	100,0	

De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?



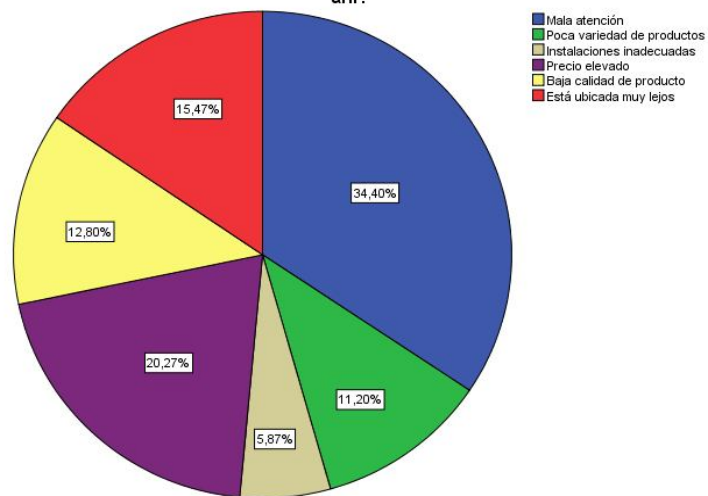
Interpretación:

Lo que los clientes esperan o buscan como una ventaja que puedan recibir es un producto de calidad como lo indicaron en su mayoría los encuestados con el 36,8%.

5.3.- De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala atención	129	34,4	34,4	34,4
Poca variedad de productos	42	11,2	11,2	45,6
Instalaciones inadecuadas	22	5,9	5,9	51,5
Precio elevado	76	20,3	20,3	71,7
Baja calidad de producto	48	12,8	12,8	84,5
Está ubicada muy lejos	58	15,5	15,5	100,0
Total	375	100,0	100,0	

De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?



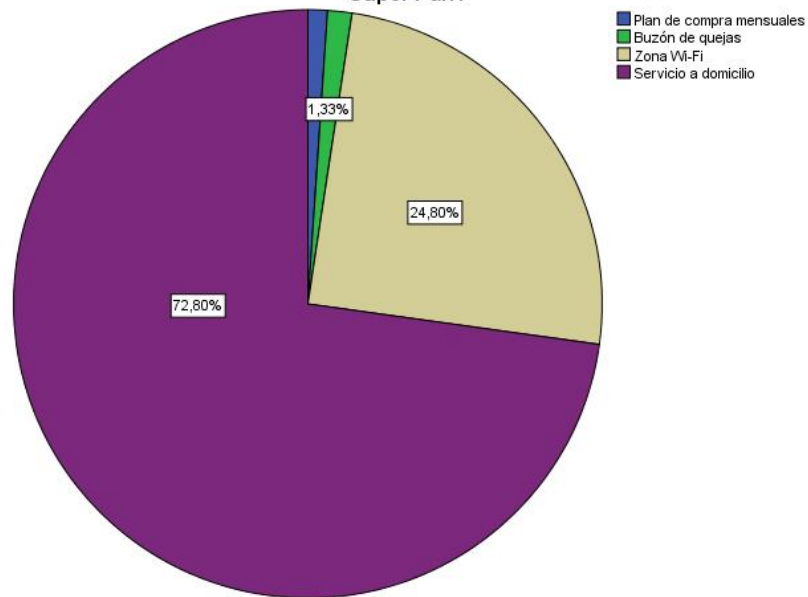
Interpretación:

La mayor desventaja que posee la competencia es que da una mala atención a sus clientes, ésta se presenta como una oportunidad para enfocarse en brindar un excelente producto con una excelente atención.

5.4.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plan de compra mensuales	4	1,1	1,1
	Buzón de quejas	5	1,3	2,4
	Zona Wi-Fi	93	24,8	27,2
	Servicio a domicilio	273	72,8	100,0
	Total	375	100,0	100,0

¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?



Interpretación:

El 72,8% indicó que desearían tener como un servicio extra la atención a domicilio, siendo para la Panificadora Súper Pan una alternativa estratégica optima a implementar para llegar más al cliente.

4.7.2.2. Análisis bivariado

4.7.2.2.1. Chí cuadrado

➤ **Estadísticos**

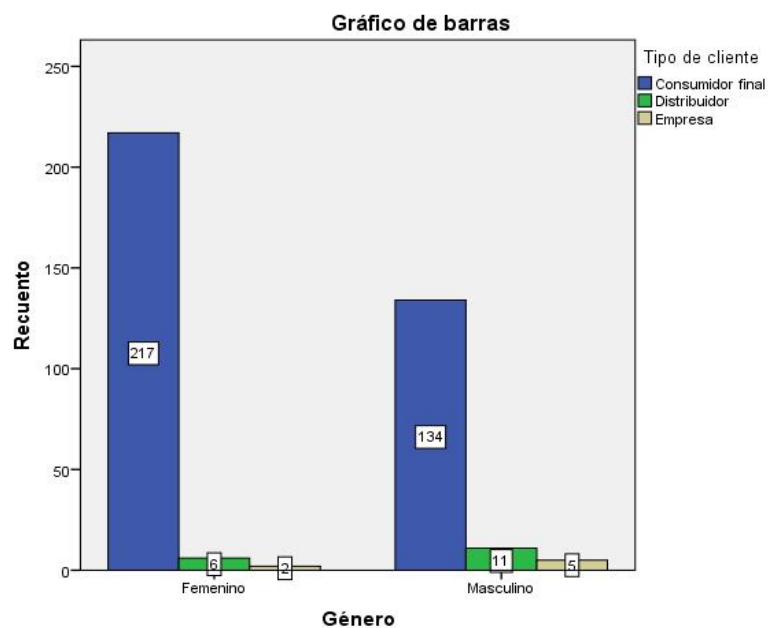
- Cruce de dos variables nominales
- Se acepta la relación entre las variables sí:
 - Chi-cuadrado de Pearson ≤ 0.05
- Objetivo determinar si existe relación entre las variables.

Tipo de cliente * Género

		Tipo de cliente			Total
		Consumidor final	Distribuidor	Empresa	
Género	Femenino	217	6	2	225
	Masculino	134	11	5	150
Total		351	17	7	375

Pruebas de chí-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,691 ^a	2	,021
Razón de verosimilitudes	7,533	2	,023
Asociación lineal por lineal	7,242	1	,007
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, género y tipo de cliente.

H1: si hay relación entre las variables, género y tipo de cliente.

$$0,021 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables género y tipo de cliente.

Tipo de cliente * Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?

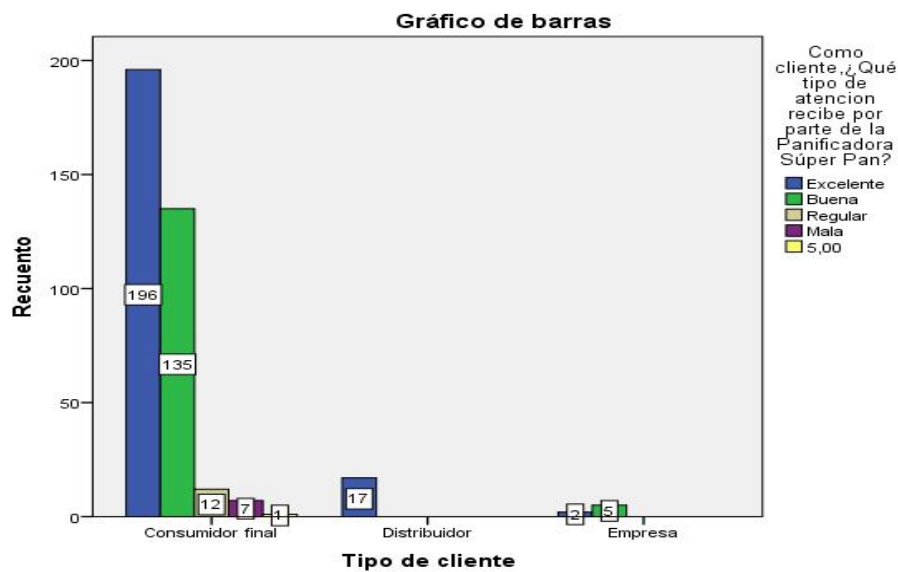
Tabla de contingencia

Recuento

		Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?					Total
		Excelente	Buena	Regular	Mala	5,00	
Tipo de cliente	Consumidor final	196	135	12	7	1	351
	Distribuidor	17	0	0	0	0	17
	Empresa	2	5	0	0	0	7
Total		215	140	12	7	1	375

Pruebas de chí-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,558 ^a	8	,035
Razón de verosimilitudes	22,958	8	,003
Asociación lineal por lineal	1,623	1	,203
N de casos válidos	375		



H₀: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y tipo de atención.

H₁: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y tipo de atención.

$$0,035 \leq 0,05$$

Se acepta la H₁, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y tipo de atención.

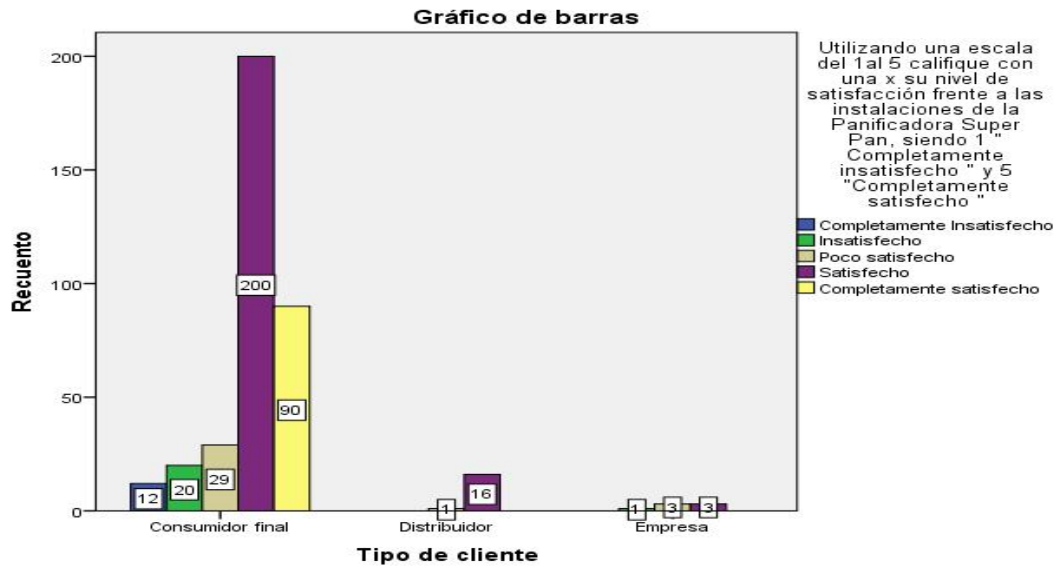
Tipo de cliente * Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho"

Tabla de contingencia

		Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "					Total
		Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho	
Tipo de cliente	Consumidor final	12	20	29	200	90	351
	Distribuidor	0	0	1	16	0	17
	Empresa	0	1	3	3	0	7
Total		12	21	33	219	90	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,506 ^a	8	,004
Razón de verosimilitudes	24,663	8	,002
Asociación lineal por lineal	2,410	1	,121
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y satisfacción de compra.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y satisfacción de compra.

$$0,004 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y satisfacción de compra.

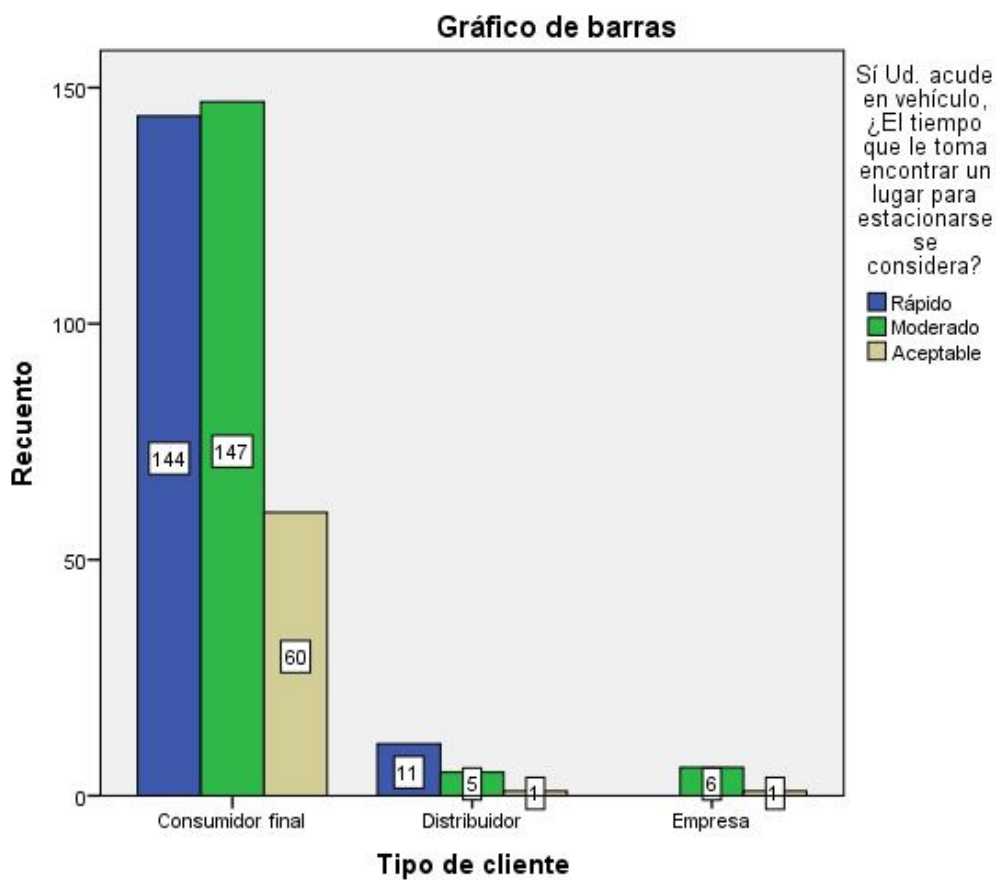
Tipo de cliente * Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?

Tabla de contingencia

Recuento		Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?			Total
		Rápido	Moderado	Aceptable	
Tipo de cliente	Consumidor final	144	147	60	351
	Distribuidor	11	5	1	17
	Empresa	0	6	1	7
Total		155	158	62	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,217 ^a	4	,037
Razón de verosimilitudes	12,508	4	,014
Asociación lineal por lineal	,004	1	,947
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y tiempo de estacionamiento.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y tiempo de estacionamiento.

$$0,037 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y tiempo de estacionamiento.

Tipo de cliente * De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?

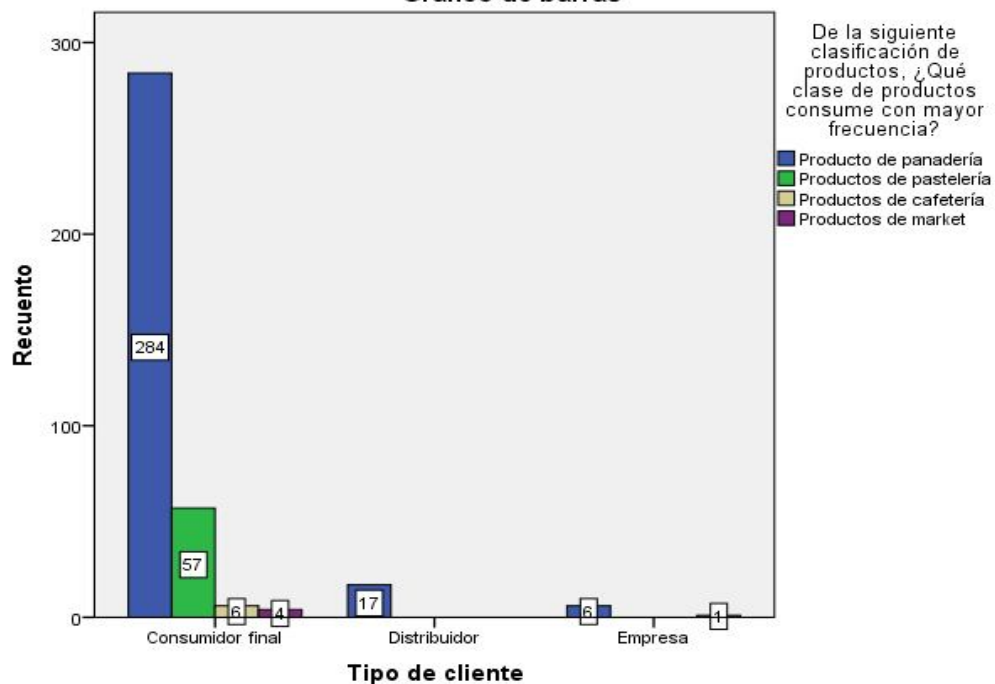
Tabla de contingencia

		De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?				Total
		Producto de panadería	Productos de pastelería	Productos de cafetería	Productos de Market	
Tipo de cliente	Consumidor final	284	57	6	4	351
	Distribuidor	17	0	0	0	17
	Empresa	6	0	0	1	7
Total		307	57	6	5	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,175 ^a	6	,028
Razón de verosimilitudes	12,510	6	,052
Asociación lineal por lineal	,073	1	,787
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y clase de producto.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y clase de producto.

$$0,028 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y clase de producto.

Tipo de cliente * ¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

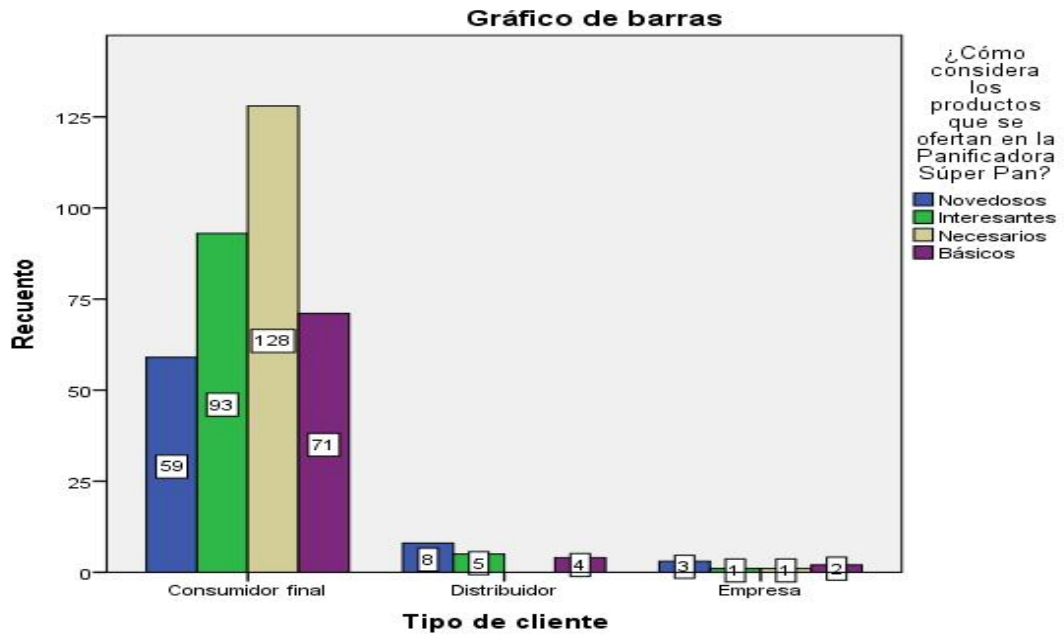
Tabla de contingencia

Recuento

		¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?				Total
		Novedosos	Interesantes	Necesarios	Básicos	
Tipo de cliente	Consumidor final	59	93	128	71	351
	Distribuidor	8	5	0	4	17
	Empresa	3	1	1	2	7
Total		70	99	129	77	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,051 ^a	6	,006
Razón de verosimilitudes	21,403	6	,002
Asociación lineal por lineal	4,228	1	,040
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y tipo de producto.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y tipo de producto.

$$0,006 \leq 0,05$$

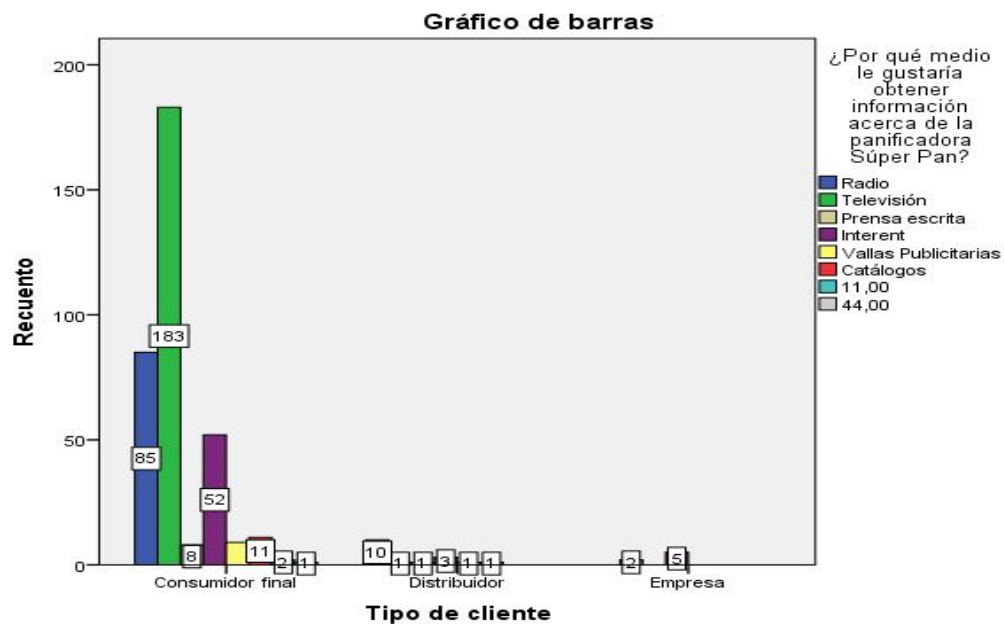
Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y tipo de producto.

Tipo de cliente * ¿Por qué medio le gustaría obtener información acerca de la panificadora Súper Pan?

		Total						TOTAL
		Radio	Televisión	Prensa escrita	Internet	Vallas Publicitarias	Catálogos	
Tipo de cliente	Consumidor final	85	183	8	52	9	11	351
	Distribuidor	10	1	1	3	1	1	17
	Empresa	0	2	0	5	0	0	7
Total		95	186	9	60	10	12	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,605 ^a	14	,002
Razón de verosimilitudes	31,513	14	,005
Asociación lineal por lineal	,341	1	,559
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y medio publicitario para obtener información.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente y medio publicitario para obtener información.

$$0,002 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y medio publicitario para obtener información.

Tipo de cliente * De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?

Tabla de contingencia

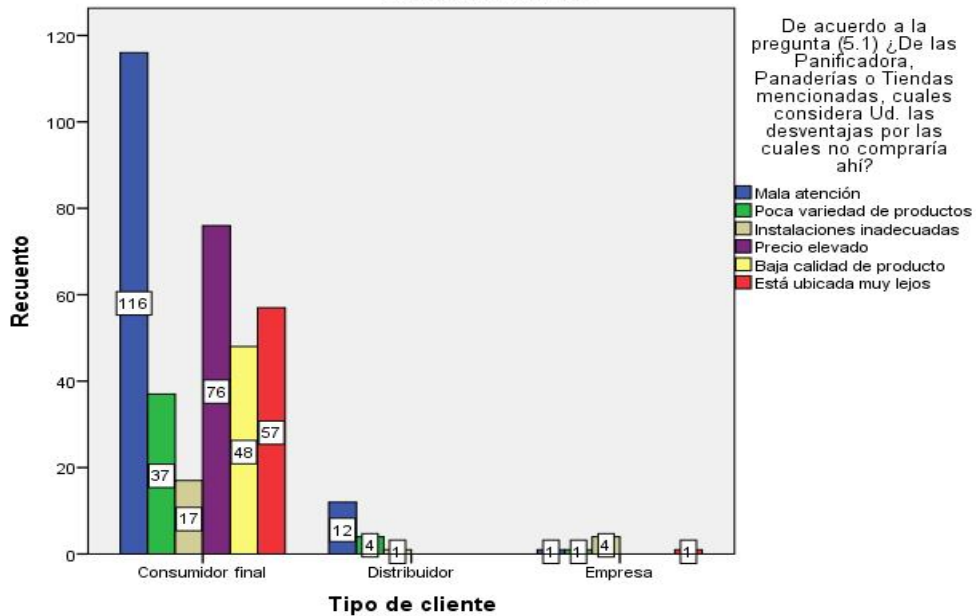
Recuento

		De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?						Total
		Mala atención	Poca variedad de productos	Instalaciones inadecuadas	Precio elevado	Baja calidad de producto	Está ubicada muy lejos	
Tipo de cliente	Consumidor final	116	37	17	76	48	57	351
	Distribuidor	12	4	1	0	0	0	17
	Empresa	1	1	4	0	0	1	7
Total		129	42	22	76	48	58	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53,232 ^a	10	,000
Razón de verosimilitudes	41,634	10	,000
Asociación lineal por lineal	6,640	1	,010
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



H0: no hay relación entre las variables, tipo de cliente y desventajas de la competencia.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de cliente desventajas de la competencia.

$$0,000 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tipo de cliente y desventajas de la competencia.

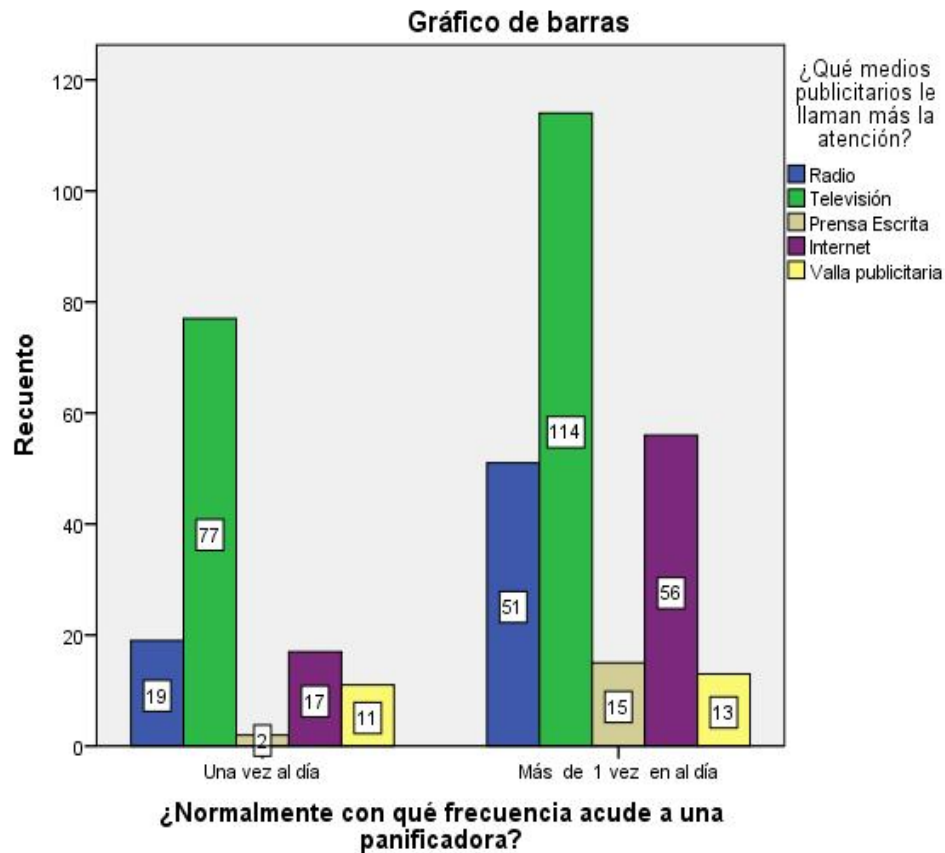
¿Normalmente con qué frecuencia acude a una panificadora? * ¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?

Tabla de contingencia

Recuento		¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?					Total
		Radio	Televisión	Prensa Escrita	Internet	Valla publicitaria	
¿Normalmente con qué frecuencia acude a una panificadora?	Una vez al día	19	77	2	17	11	126
	Más de 1 vez en al día	51	114	15	56	13	249
Total		70	191	17	73	24	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,890 ^a	4	,008
Razón de verosimilitudes	14,679	4	,005
Asociación lineal por lineal	,253	1	,615
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, frecuencia de ir a una panadería y medios publicitarios que llaman la atención.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de ir a una panadería y medios publicitarios que llaman la atención.

$$0,008 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables de ir a una panadería y medios publicitarios que llaman la atención.

**¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan? * Como cliente,
¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?**

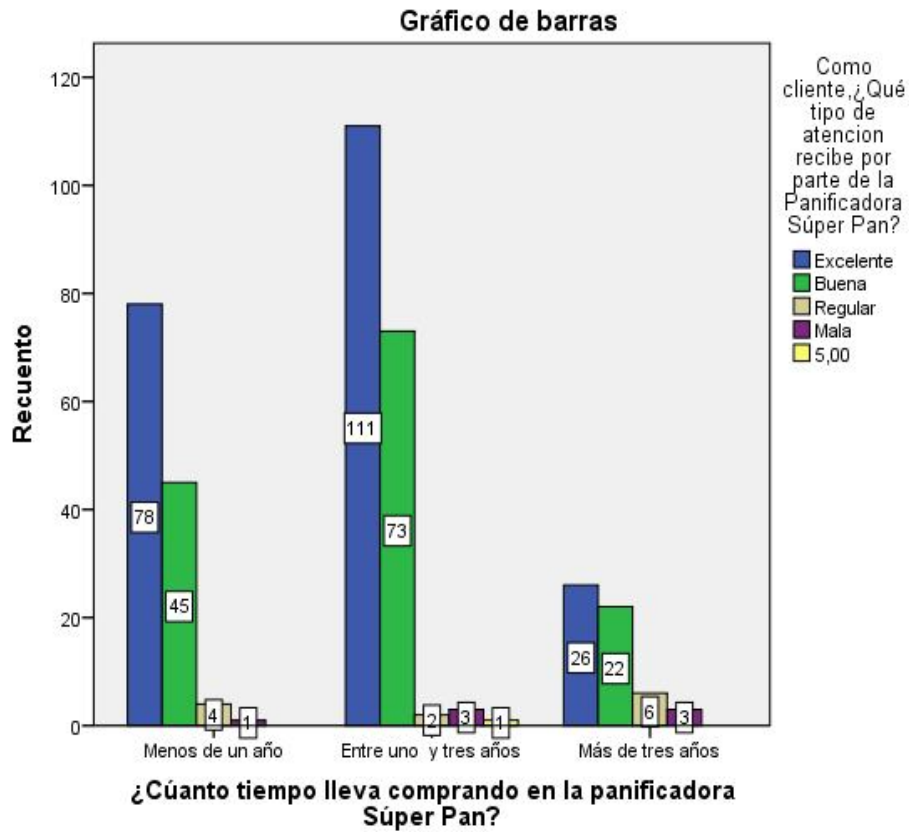
Tabla de contingencia

Recuento

		Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?					Total
		Excelente	Buena	Regular	Mala	5,00	
¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?	Menos de un año	78	45	4	1	0	128
	Entre uno y tres años	111	73	2	3	1	190
	Más de tres años	26	22	6	3	0	57
Total		215	140	12	7	1	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,631 ^a	8	,012
Razón de verosimilitudes	16,526	8	,035
Asociación lineal por lineal	6,589	1	,010
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tiempo de compra y tipo de atención.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de compra y tipo de atención.

$$0,012 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tiempo de compra y tipo de atención.

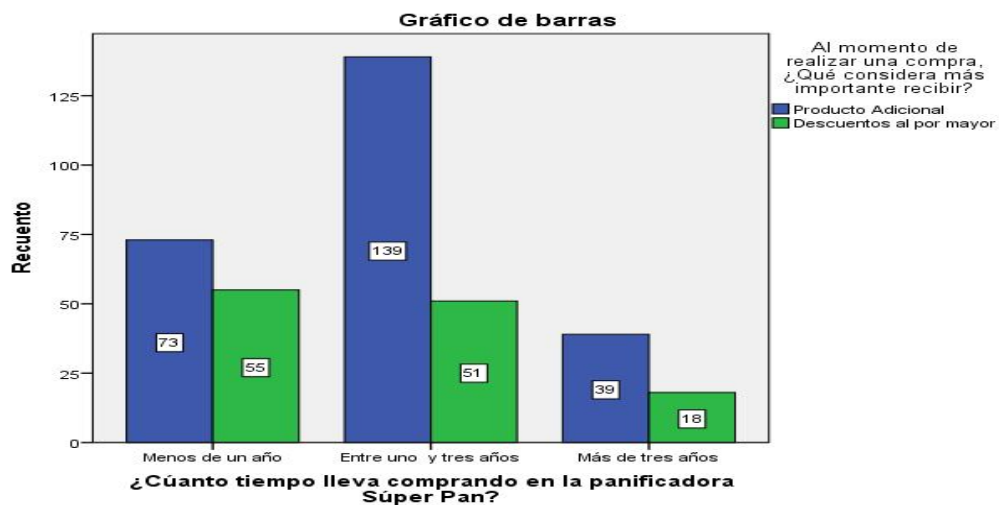
¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan? * Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

Tabla de contingencia

	Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?		Total
	Producto Adicional	Descuentos al por mayor	
¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?			
Menos de un año	73	55	128
Entre uno y tres años	139	51	190
Más de tres años	39	18	57
Total	251	124	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,054 ^a	2	,011
Razón de verosimilitudes	8,945	2	,011
Asociación lineal por lineal	4,803	1	,028
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tiempo de compra y beneficio.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de compra y beneficio.

$$0,011 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tiempo de compra y beneficio

¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan? * ¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?

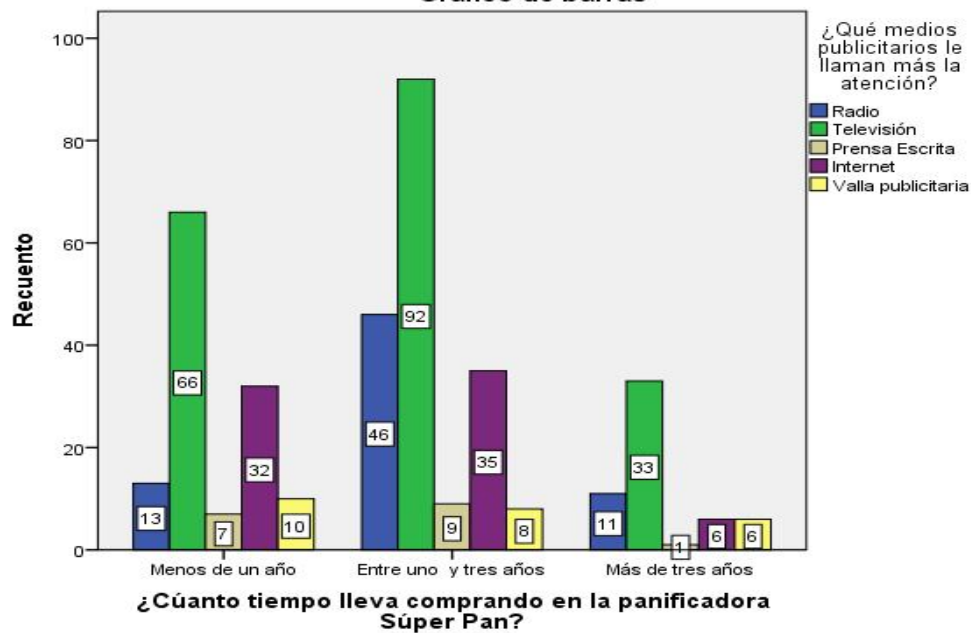
Tabla de contingencia

	¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?					Total
	Radio	Televisión	Prensa Escrita	Internet	Valla publicitaria	
Menos de un año	13	66	7	32	10	128
Entre uno y tres años	46	92	9	35	8	190
Más de tres años	11	33	1	6	6	57
Total	70	191	17	73	24	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,929 ^a	8	,022
Razón de verosimilitudes	19,147	8	,014
Asociación lineal por lineal	5,639	1	,018
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



H₀: no hay relación entre las variables, tiempo de compra y medios publicitarios que llaman la atención.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de compra y medios publicitarios que llaman la atención.

$$0,022 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tiempo de compra y medios publicitarios que llaman la atención.

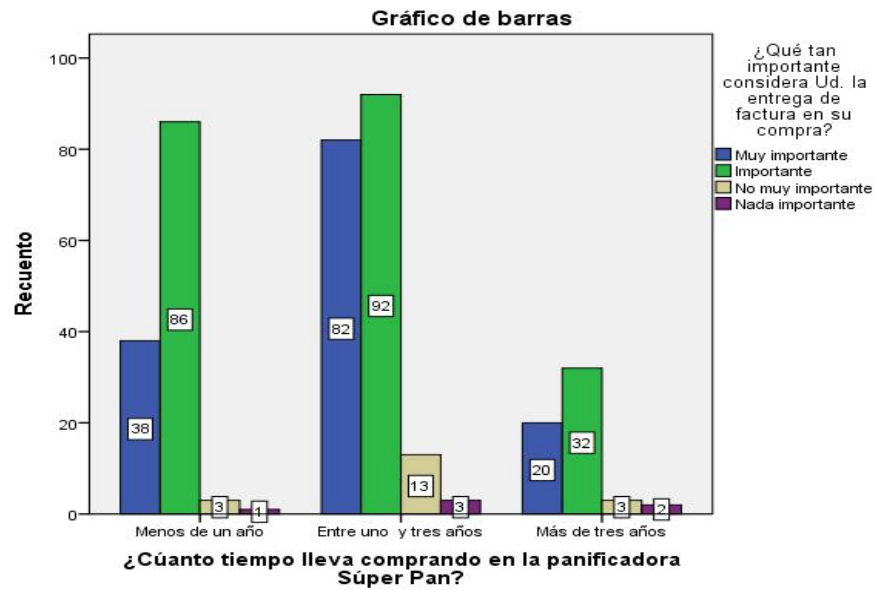
¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan? * ¿Qué tan importante considera Ud. la entrega de factura en su compra?

Tabla de contingencia

		¿Qué tan importante considera Ud. la entrega de factura en su compra?				Total
		Muy importante	Importante	No muy importante	Nada importante	
¿Cuánto tiempo lleva comprando en la panificadora Súper Pan?	Menos de un año	38	86	3	1	128
	Entre uno y tres años	82	92	13	3	190
	Más de tres años	20	32	3	2	57
Total		140	210	19	6	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,512 ^a	6	,036
Razón de verosimilitudes	13,651	6	,034
Asociación lineal por lineal	,006	1	,939
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tiempo de compra y entrega de factura.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de compra y entrega de factura.

$$0,036 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables tiempo de compra y entrega de factura.

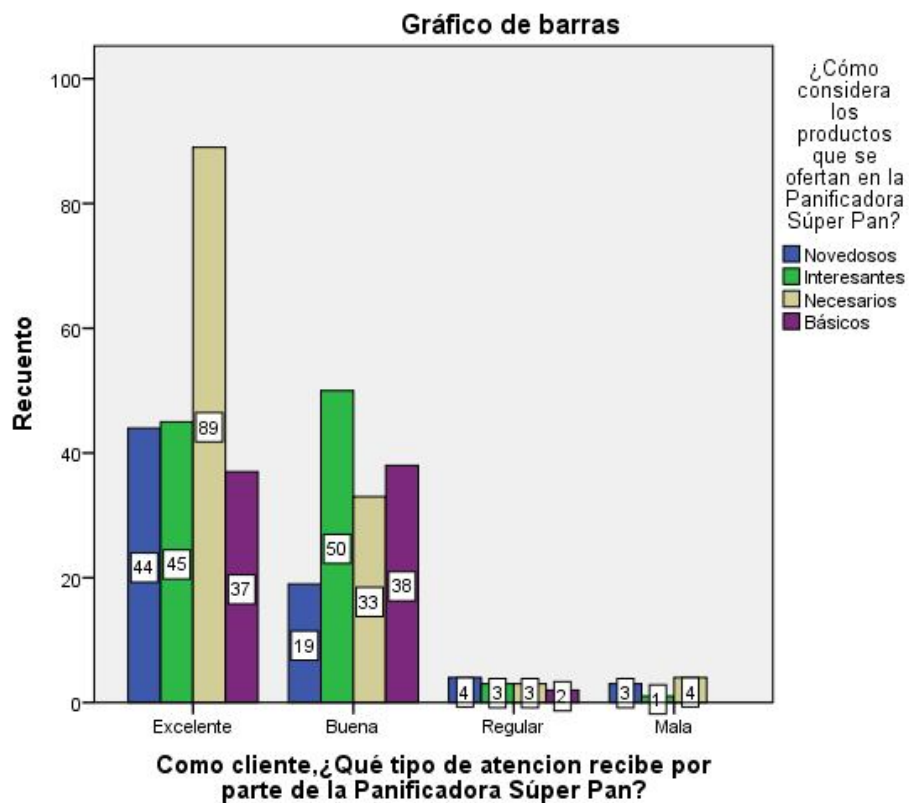
Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan? * ¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

Tabla de contingencia

Recuento		¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?				Total
		Novedosos	Interesantes	Necesarios	Básicos	
Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?	Excelente	44	45	89	37	215
	Buena	19	50	33	38	140
	Regular	4	3	3	2	12
	Mala	3	1	4	0	8
Total		70	99	129	77	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,425 ^a	9	,001
Razón de verosimilitudes	28,690	9	,001
Asociación lineal por lineal	,354	1	,552
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de atención y tipo de producto.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de atención y tipo de producto.

$$0,001 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tipo de atención y tipo de producto.

Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan? * Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

Tabla de contingencia

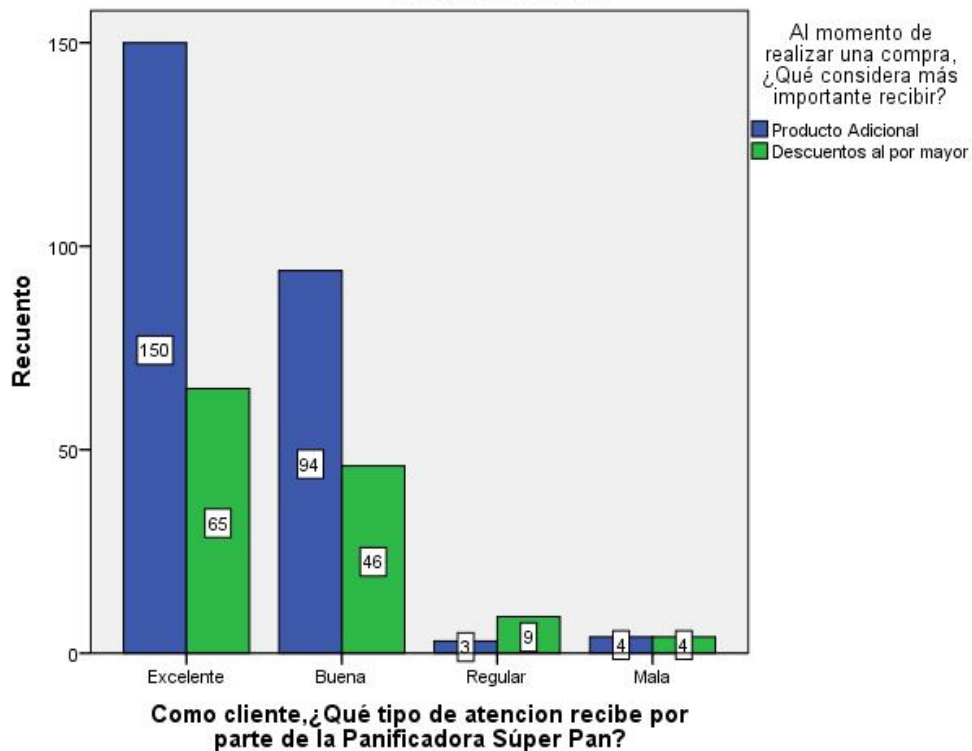
Recuento

		Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?		Total
		Producto Adicional	Descuentos al por mayor	
Como cliente, ¿Qué tipo de atención recibe por parte de la Panificadora Súper Pan?	Excelente	150	65	215
	Buena	94	46	140
	Regular	3	9	12
	Mala	4	4	8
	Total	251	124	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,353 ^a	3	,010
Razón de verosimilitudes	10,602	3	,014
Asociación lineal por lineal	5,203	1	,023
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



H0: no hay relación entre las variables, tipo de atención y beneficio esperado.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de atención y beneficio esperado.

$$0,010 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tipo de atención y beneficio esperado.

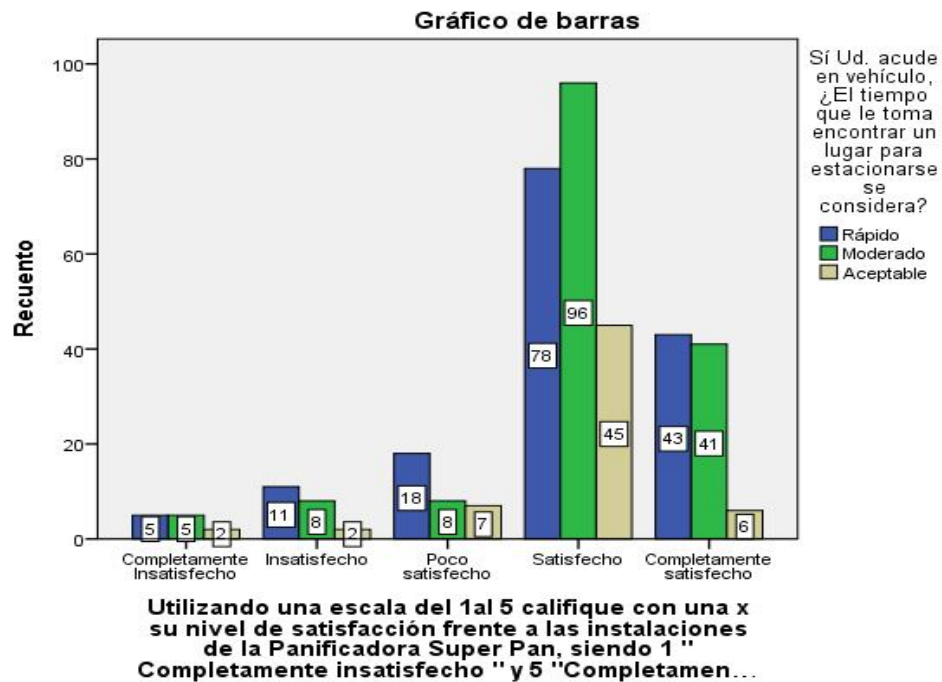
Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho " * Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?

Tabla de contingencia

Recuento		Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?			Total
		Rápido	Moderado	Aceptable	
Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "	Completamente Insatisfecho	5	5	2	12
	Insatisfecho	11	8	2	21
	Poco satisfecho	18	8	7	33
	Satisfecho	78	96	45	219
	Completamente satisfecho "	43	41	6	90
Total		155	158	62	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,135 ^a	8	,040
Razón de verosimilitudes	17,936	8	,022
Asociación lineal por lineal	,109	1	,742
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tiempo de estacionamiento.

H1: si hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tiempo de estacionamiento.

$$0,040 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tiempo de estacionamiento

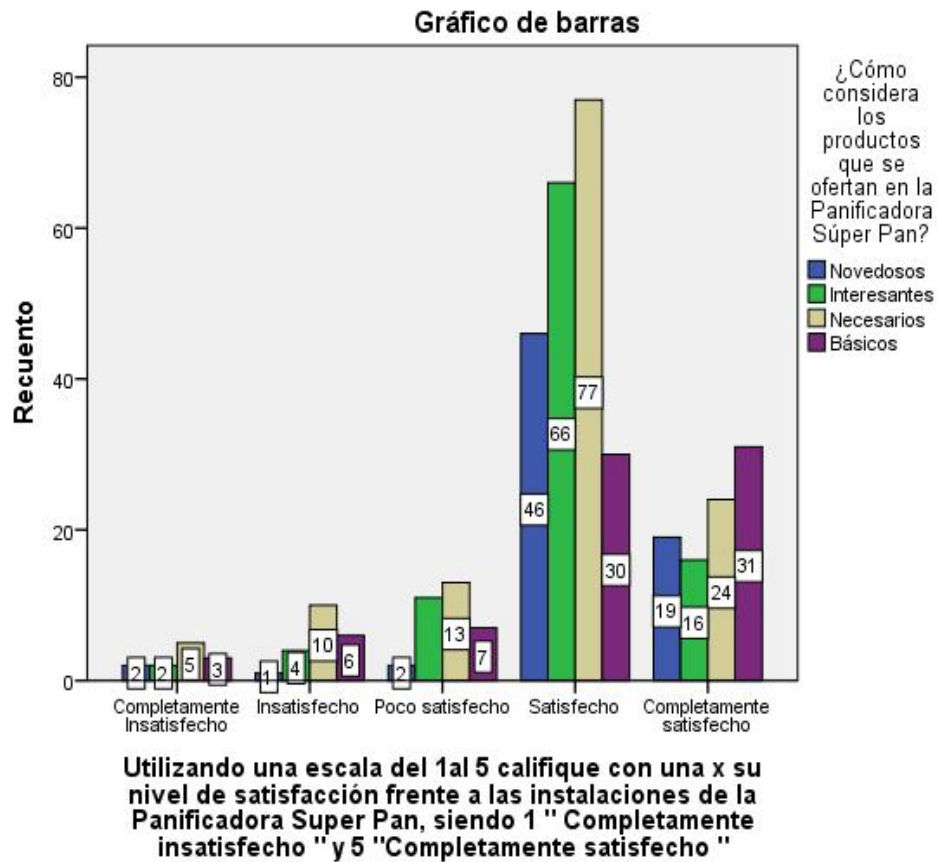
Utilizando una escala del 1al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho " * ¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?

Tabla de contingencia

Recuento		¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?				Total
		Novedosos	Interesantes	Necesarios	Básicos	
Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "	Completamente Insatisfecho	2	2	5	3	12
	Insatisfecho	1	4	10	6	21
	Poco satisfecho	2	11	13	7	33
	Satisfecho	46	66	77	30	219
1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "	Completamente satisfecho	19	16	24	31	90
Total		70	99	129	77	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,435 ^a	12	,005
Razón de verosimilitudes	29,822	12	,003
Asociación lineal por lineal	,701	1	,402
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tipo de producto.

H1: si hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tipo de producto.

$$0,005 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y tipo de producto.

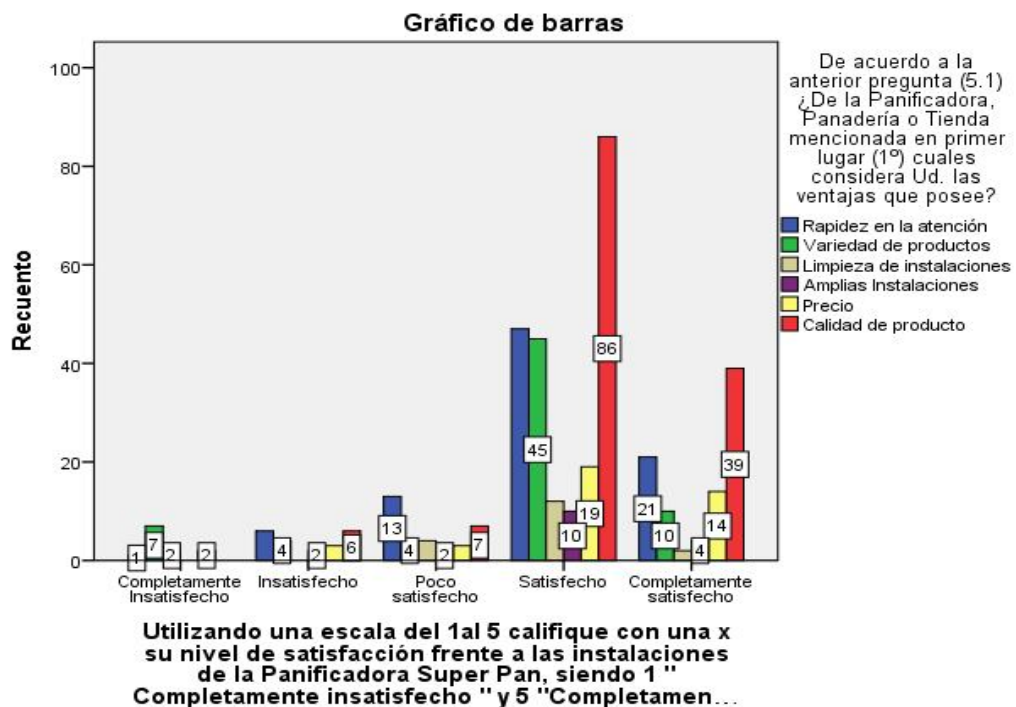
Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho " * De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?

Tabla de contingencia

Recuento		De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee?						Total
		Rapidez en la atención	Variedad de productos	Limpieza de instalaciones	Amplias Instalaciones	Precio	Calidad de producto	
Utilizando una escala del 1 al 5 califique con una x su nivel de satisfacción frente a las instalaciones de la Panificadora Súper Pan, siendo 1 " Completamente insatisfecho " y 5 "Completamente satisfecho "	Completamente Insatisfecho	1	7	2	0	2	0	12
	Insatisfecho	6	4	0	2	3	6	21
	Poco satisfecho	13	4	4	2	3	7	33
	Satisfecho	47	45	12	10	19	86	219
Completamente insatisfecho "	Completamente satisfecho	21	10	2	4	14	39	90
Total		88	70	20	18	41	138	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,449 ^a	20	,003
Razón de verosimilitudes	42,816	20	,002
Asociación lineal por lineal	8,403	1	,004
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y mayor competidor.

H1: si hay relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y mayor competidor.

$$0,003 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, satisfacción de instalaciones y mayor competidor.

**¿Cree Ud. que el lugar donde está ubicada la Panificadora Súper Pan es? *
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar
para estacionarse se considera?**

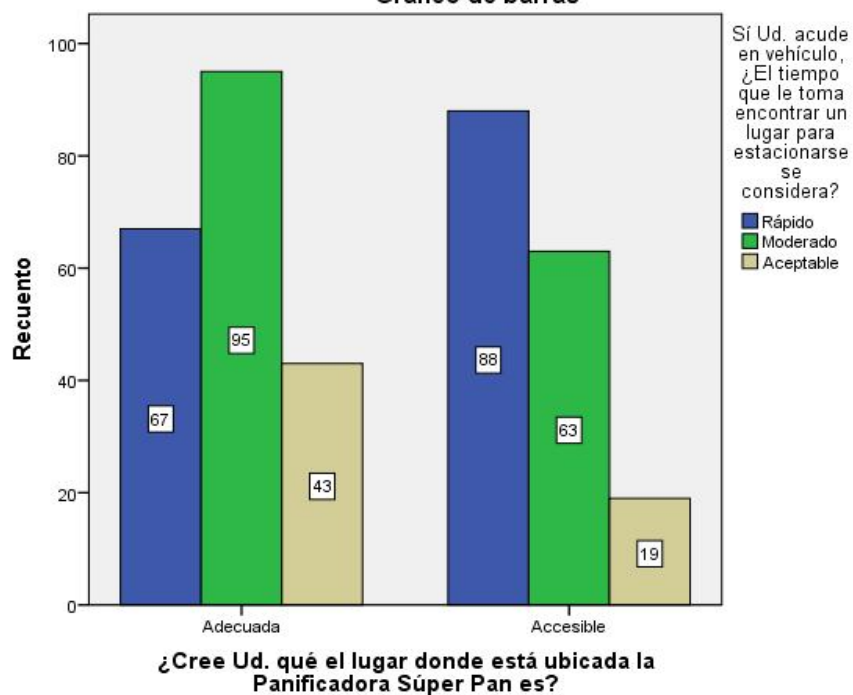
Tabla de contingencia

Recuento		Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?			Total
		Rápido	Moderado	Aceptable	
¿Cree Ud. que el lugar donde está ubicada la Panificadora Súper Pan es?	Adecuada	67	95	43	205
	Accesible	88	63	19	170
Total		155	158	62	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,485 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	15,646	2	,000
Asociación lineal por lineal	14,949	1	,000
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



H0: no hay relación entre las variables, ubicación panificadora y tiempo de estacionamiento.

H1: si hay relación entre las variables, ubicación panificadora y tiempo de estacionamiento.

$$0,000 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, ubicación panificadora y tiempo de estacionamiento.

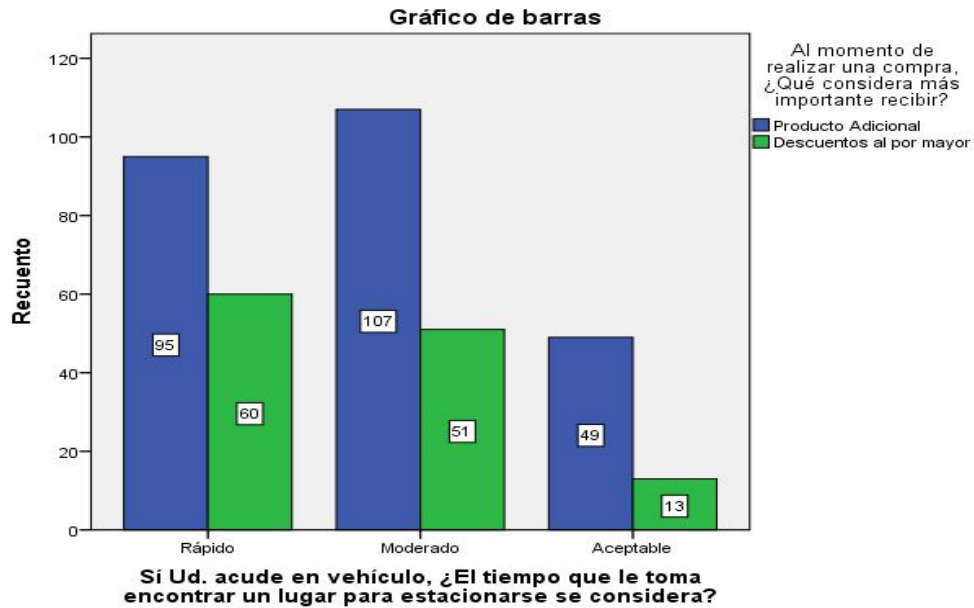
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera? * Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

Tabla de contingencia

	Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?		Total	
	Producto Adicional	Descuentos al por mayor		
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?	Rápido	95	60	155
	Moderado	107	51	158
	Aceptable	49	13	62
Total		251	124	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,375 ^a	2	,041
Razón de verosimilitudes	6,657	2	,036
Asociación lineal por lineal	6,134	1	,013
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y beneficio esperado.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y beneficio esperado.

$$0,041 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y beneficio esperado.

Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera? * ¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?

Tabla de contingencia

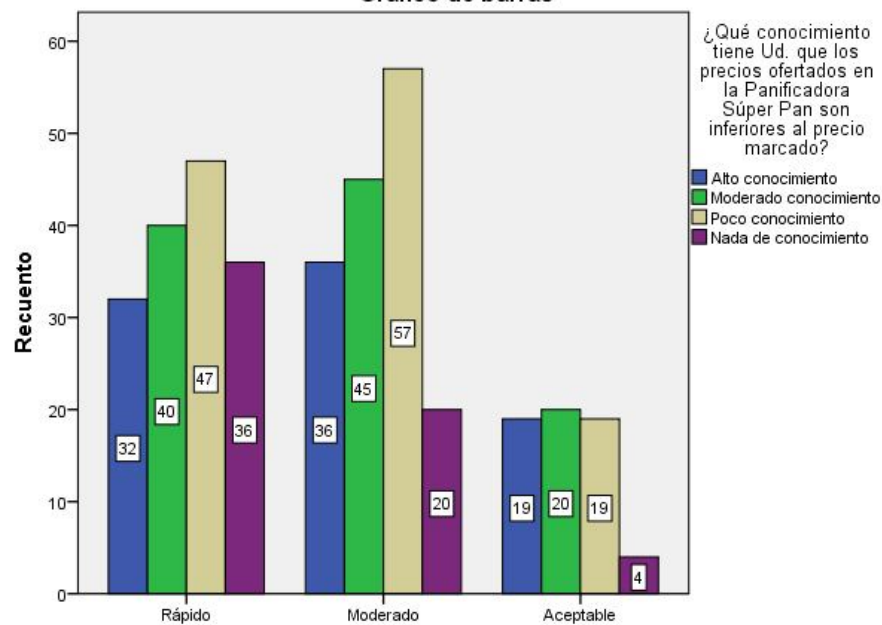
Recuento

		¿Qué conocimiento tiene Ud. que los precios ofertados en la Panificadora Súper Pan son inferiores al precio marcado?				Total
		Alto conocimiento	Moderado conocimiento	Poco conocimiento	Nada de conocimiento	
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?	Rápido	32	40	47	36	155
	Moderado	36	45	57	20	158
	Aceptable	19	20	19	4	62
Total		87	105	123	60	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,199 ^a	6	,040
Razón de verosimilitudes	13,561	6	,035
Asociación lineal por lineal	8,138	1	,004
N de casos válidos	375		

Gráfico de barras



Si Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?

H0: no hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y precios ofertados.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y precios ofertados.

$$0,040 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y precios ofertados.

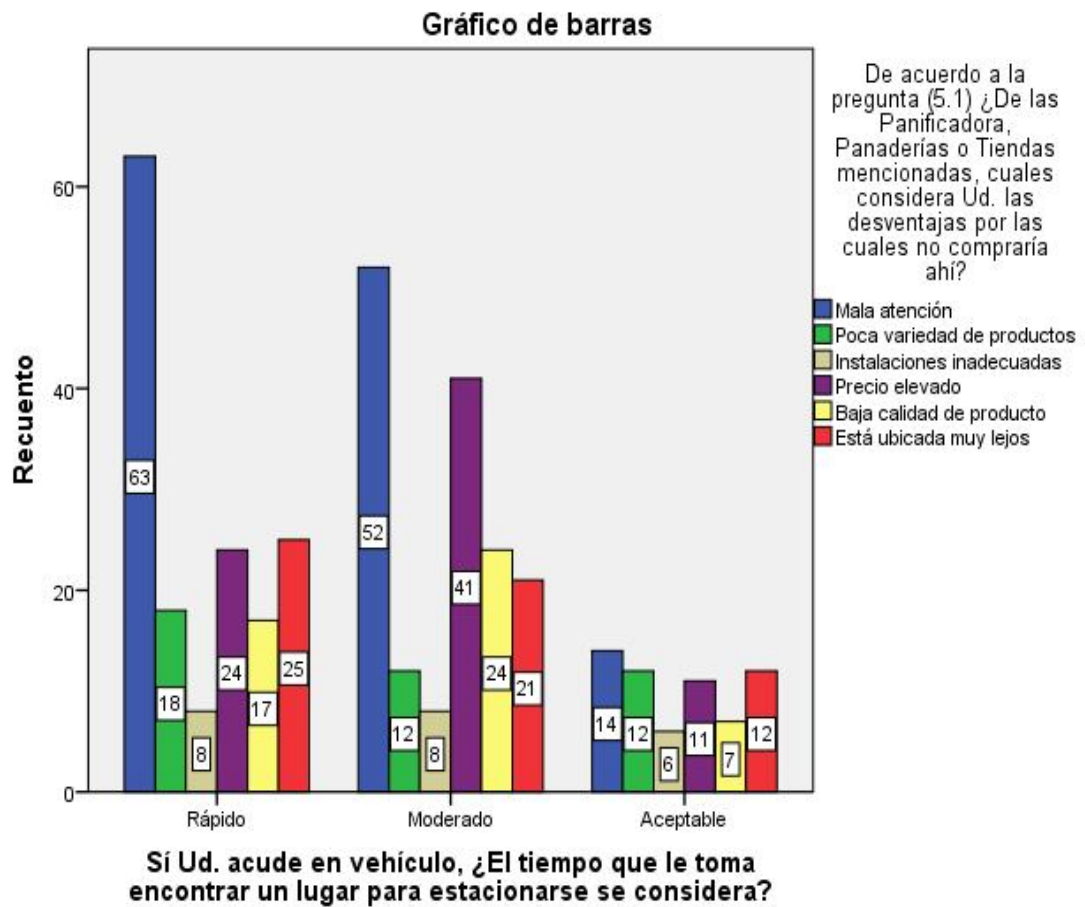
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera? * De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?

Tabla de contingencia

Recuento		De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?						Total
		Mala atención	Poca variedad de productos	Instalaciones inadecuadas	Precio elevado	Baja calidad de producto	Está ubicada muy lejos	
Sí Ud. acude en vehículo, ¿El tiempo que le toma encontrar un lugar para estacionarse se considera?	Rápido	63	18	8	24	17	25	155
	Modo	52	12	8	41	24	21	158
	Aceptable	14	12	6	11	7	12	62
	Total	129	42	22	76	48	58	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,573 ^a	10	,046
Razón de verosimilitudes	18,082	10	,054
Asociación lineal por lineal	2,707	1	,100
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y desventajas de la competencia.

H1: si hay relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y precios ofertados.

$$0,046 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tiempo de estacionamiento y desventajas de la competencia.

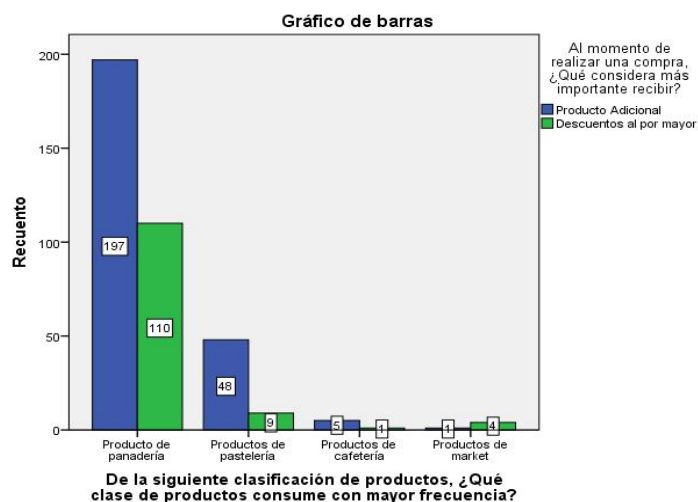
De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia? * Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?

Tabla de contingencia

Recuento		Al momento de realizar una compra, ¿Qué considera más importante recibir?		Total
		Producto Adicional	Descuentos al por mayor	
De la siguiente clasificación de productos, ¿Qué clase de productos consume con mayor frecuencia?	Producto de panadería	197	110	307
	Productos de pastelería	48	9	57
	Productos de cafetería	5	1	6
	Productos de Market	1	4	5
Total		251	124	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,453 ^a	3	,002
Razón de verosimilitudes	15,257	3	,002
Asociación lineal por lineal	,959	1	,327
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, clase de productos y beneficio esperado.

H1: si hay relación entre las variables, clase de productos y beneficio esperado.

$$0,002 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, clase de productos y beneficio esperado.

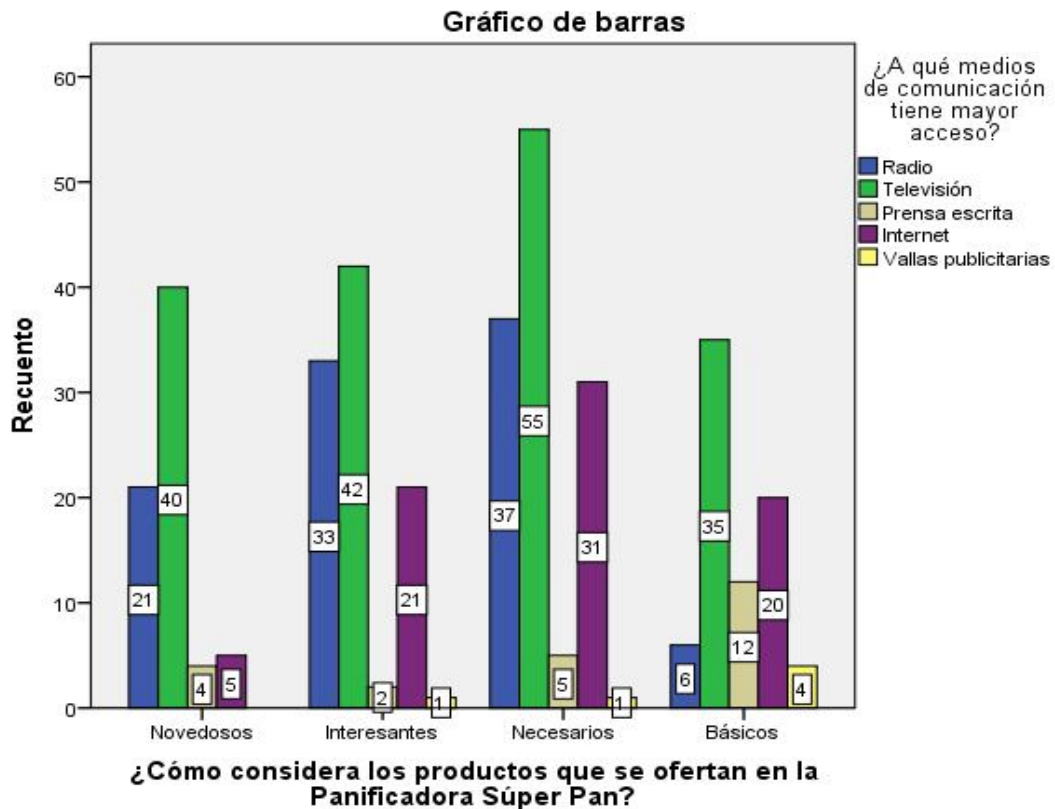
¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan? *
¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?

Tabla de contingencia

		¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?					Total
		Ra di o	Televi sión	Prensa escrita	Intern et	Vallas publicita rias	
¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?	Novedo sos	21	40	4	5	0	70
	Interesa ntes	33	42	2	21	1	99
	Necesar ios	37	55	5	31	1	129
	Básicos	6	35	12	20	4	77
Total		97	172	23	77	6	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,362 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	48,372	12	,000
Asociación lineal por lineal	21,372	1	,000
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, tipo de productos y medios de comunicación de mayor acceso.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de productos y medios de comunicación de mayor acceso.

$$0,000 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tipo de productos y medios de comunicación de mayor acceso.

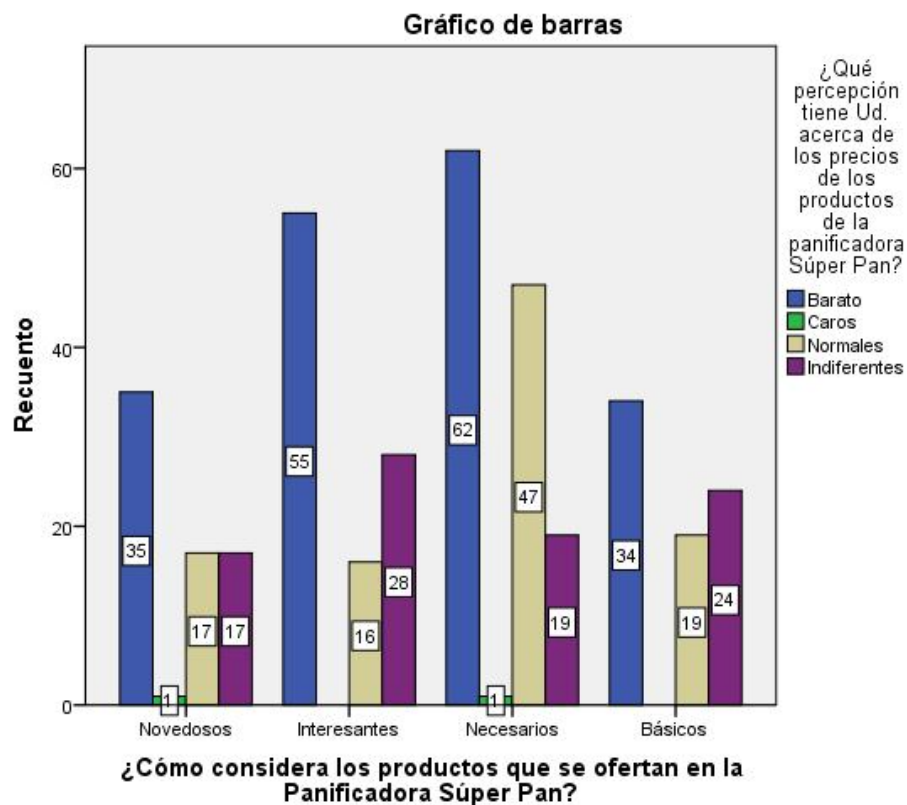
¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan? *
¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Súper Pan?

Tabla de contingencia

Recuento		¿Qué percepción tiene Ud. acerca de los precios de los productos de la panificadora Súper Pan?				Total
		Barato	Caros	Normales	Indiferentes	
¿Cómo considera los productos que se ofertan en la Panificadora Súper Pan?	Novedosos	35	1	17	17	70
	Interesantes	55	0	16	28	99
	Necesarios	62	1	47	19	129
	Básicos	34	0	19	24	77
Total		186	2	99	88	375

Pruebas de chí-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,562 ^a	9	,021
Razón de verosimilitudes	20,659	9	,014
Asociación lineal por lineal	,793	1	,373
N de casos válidos	375		



H₀: no hay relación entre las variables, tipo de productos y percepción del producto.

H1: si hay relación entre las variables, tipo de productos y percepción del producto.

$$0,021 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, tipo de productos y percepción del producto.

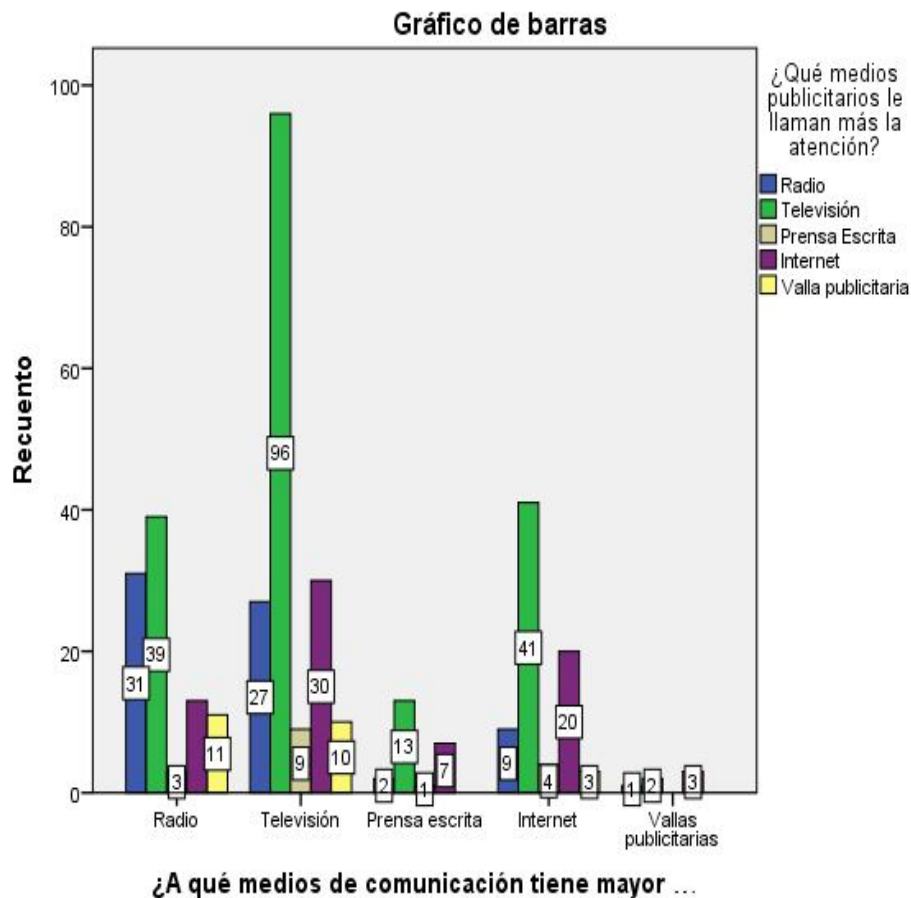
¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso? * ¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?

Tabla de contingencia

		¿Qué medios publicitarios le llaman más la atención?					Total
		Radio	Televisión	Prensa Escrita	Internet	Vallas publicitarias	
¿A qué medios de comunicación tiene mayor acceso?	Radio	31	39	3	13	11	97
	Televisión	27	96	9	30	10	172
	Prensa escrita	2	13	1	7	0	23
	Internet	9	41	4	20	3	77
	Vallas publicitarias	1	2	0	3	0	6
Total		70	191	17	73	24	375

Pruebas de chí-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,367 ^a	16	,009
Razón de verosimilitudes	32,187	16	,009
Asociación lineal por lineal	2,751	1	,097
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, acceso a medios de comunicación y medios de comunicación que llaman la atención.

H1: si hay relación entre las variables, acceso a medios de comunicación y medios de comunicación que llaman la atención.

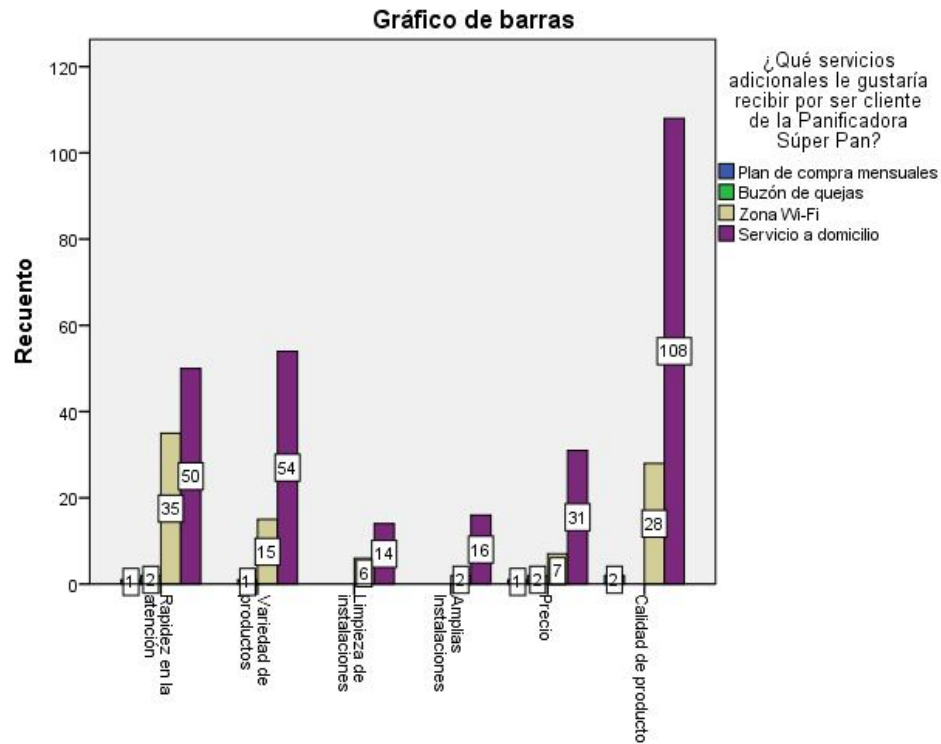
$$0,009 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, acceso a medios de comunicación y medios de comunicación que llaman la atención.

De acuerdo a la anterior pregunta (5.1) ¿De la Panificadora, Panadería o Tienda mencionada en primer lugar (1º) cuales considera Ud. las ventajas que posee? * ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,380 ^a	15	,045
Razón de verosimilitudes	26,487	15	,033
Asociación lineal por lineal	5,208	1	,022
N de casos válidos	375		



H0: no hay relación entre las variables, ventajas competencia y servicios adicionales.

H1: si hay relación entre las variables, ventajas competencia y servicios adicionales.

$$0,045 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, ventajas competencia y servicios adicionales.

Tabla de contingencia De acuerdo a la pregunta (5.1) ¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí? * ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?

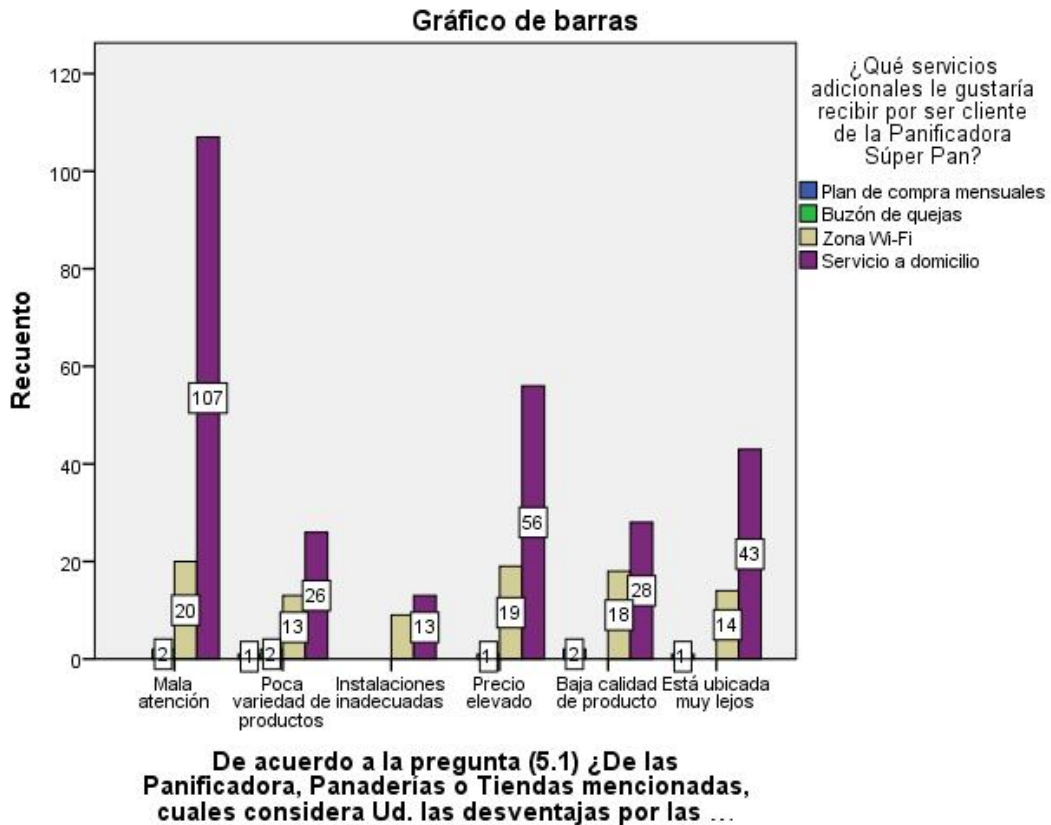
Tabla de contingencia

		¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la Panificadora Súper Pan?				Total
		Plan de compra mensuales	Buzón de quejas	Zona Wi-Fi	Servicio a domicilio	
De acuerdo a la pregunta (5.1)	Mala atención	0	2	20	107	129
¿De las Panificadora, Panaderías o Tiendas mencionadas, cuales considera Ud. las desventajas por las cuales no compraría ahí?	Poca variedad de productos	1	2	13	26	42
	Instalaciones inadecuadas	0	0	9	13	22
	Precio elevado	0	1	19	56	76
	Baja calidad de producto	2	0	18	28	48
	Está ubicada muy lejos	1	0	14	43	58
Total		4	5	93	273	375

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,167 ^a	15	,021
Razón de verosimilitudes	28,677	15	,018
Asociación lineal por lineal	3,518	1	,061
N de casos válidos	375		

a. 12 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.



H0: no hay relación entre las variables, desventajas competencia y servicios adicionales.

H1: si hay relación entre las variables, desventajas competencia y servicios adicionales.

$$0,021 \leq 0,05$$

Se acepta la H1, puesto que si existe relación entre las variables, desventajas competencia y servicios adicionales.

4.7.2.2.2. Correlación

➤ Estadísticos

- Cruce de dos variables de razón
- Se acepta la relación entre las variables sí:
 - Chi-cuadrado de Pearson ≤ 0.05
- Objetivo es medir el grado de asociación entre dos variables dependientes una de otra.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad * ¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?	375	100,0%	0	0,0%	375	100,0%

Tabla de contingencia Edad * ¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

Recuento

	¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?				Total
	De \$0,01 a \$1,00	De \$1,01 a \$5,00	De \$5,01 a \$10,00	Más de \$10,00	
De 15 a 25 años	2	9	1	0	12
De 26 a 35 años	56	71	37	4	168
De 36 a 45 años	52	73	37	6	168
De 46 a 55 años	11	12	4	0	27
Total	121	165	79	10	375

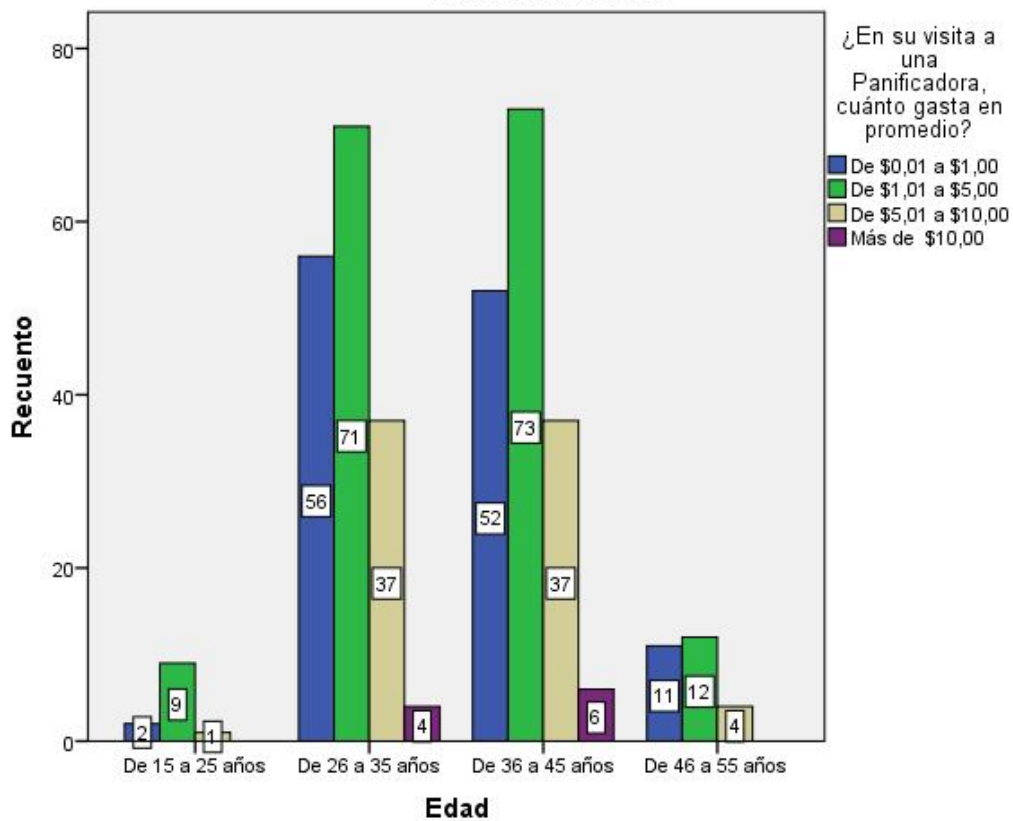
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,582 ^a	9	,577
Razón de verosimilitudes	8,598	9	,475
Asociación lineal por lineal	,125	1	,724
N de casos válidos	375		

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,018	,048	-,352	,725 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,013	,050	-,246	,806 ^c
N de casos válidos		375			

Gráfico de barras



Interpretación:

Como se indico en análisis anteriores la edad que con mayor frecuencia acude a una panificadora está entre dos grupos bien establecidos de 26 a 35 años y de 36 a 45 años, tomando una pequeña ventaja en cuanto a gastos el segmento de 36 a 45 años, quienes gastan de \$1,01 a \$5,00 dólares en cada visita que realizan a una panificadora. Es así que las estrategias deben estar enfocadas en este segmento de clientes con sus respectivas características.

4.7.2.2.3. Análisis de ANOVAS**➤ Estadísticos**

- Cruce de una variable nominal con una de razón
- Se acepta la relación entre las variables sí existe: Significancia ≥ 0.05
- Objetivo es medir el nivel de significancia entre dos variables

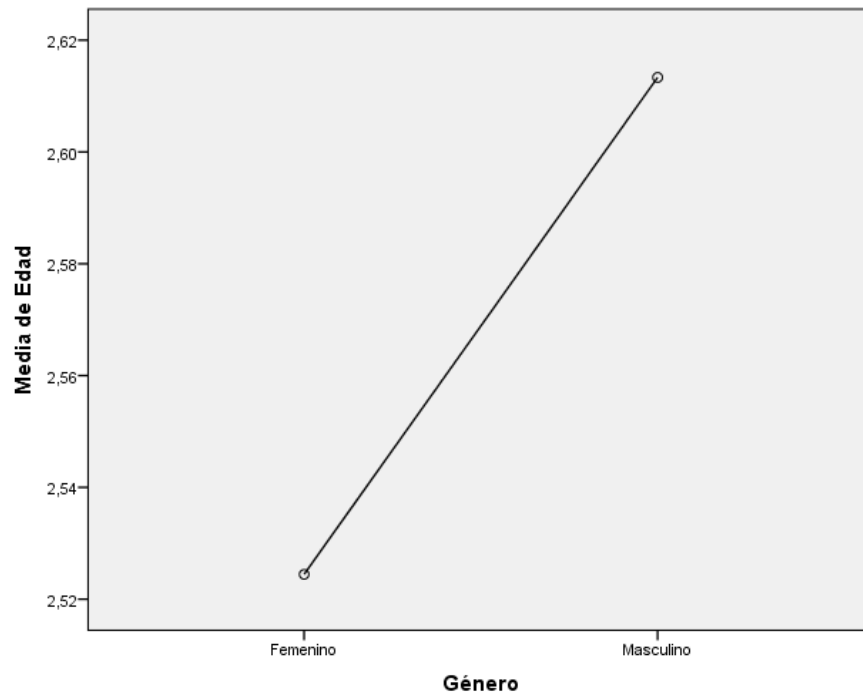
Se analizan:

Los efectos principales.- Se recoge el efecto de todos los factores, sin tener en cuenta la interacción.

Los efectos explicados.- Se recoge el efecto de todos los factores y de las interacciones.

ANOVA de un factor**Edad**

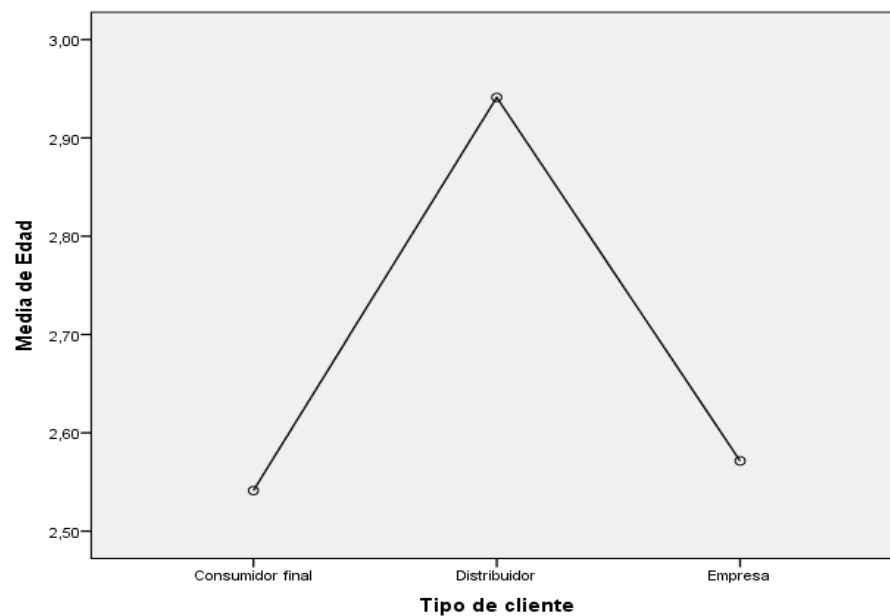
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,711	1	,711	1,563	,212
Intra-grupos	169,689	373	,455		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor

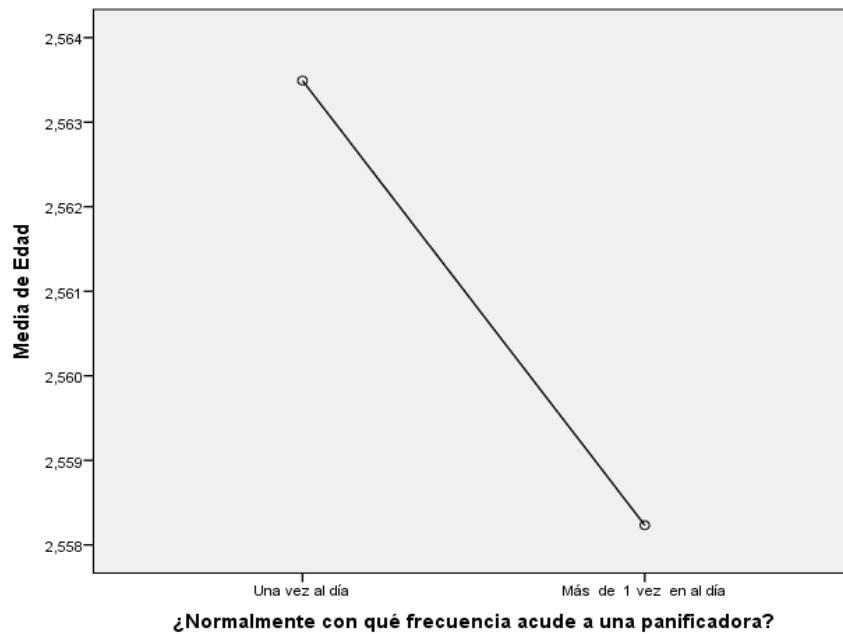
Edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,594	2	1,297	2,875	,058
Intra-grupos	167,806	372	,451		
Total	170,400	374			



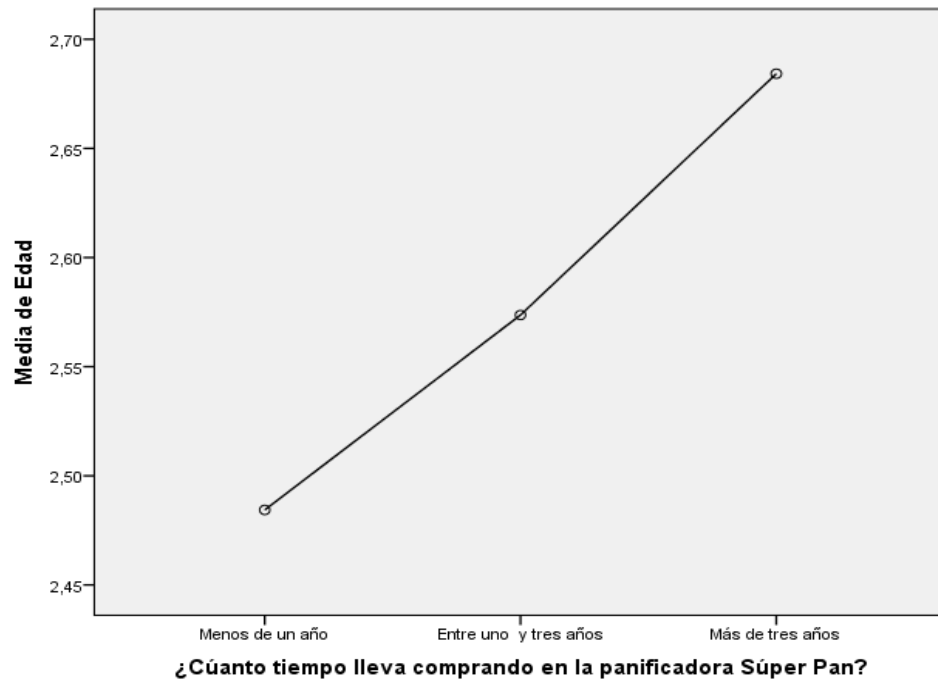
ANOVA de un factor
Edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,002	1	,002	,005	,943
Intra-grupos	170,398	373	,457		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor
Edad

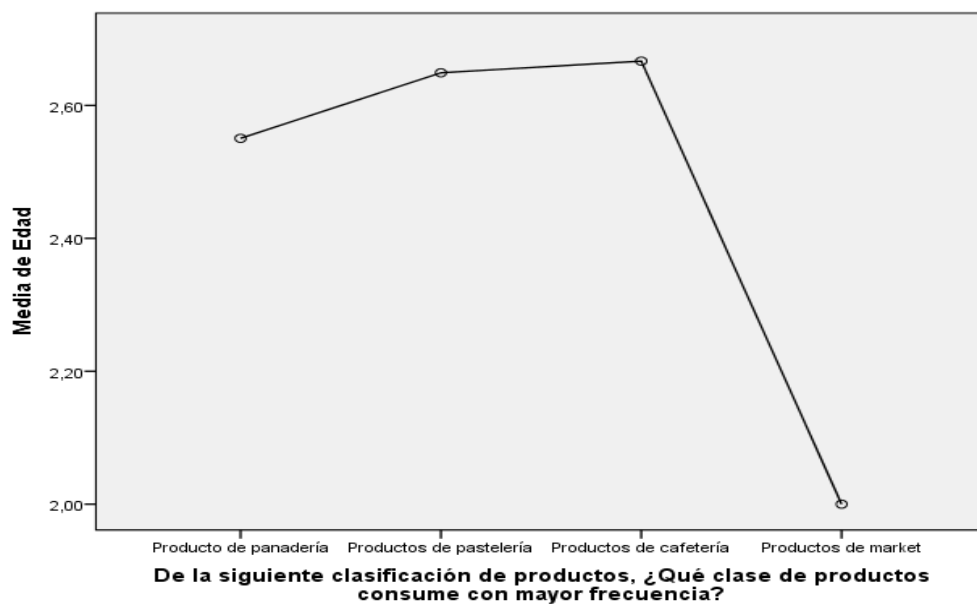
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,647	2	,824	1,815	,164
Intra-grupos	168,753	372	,454		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor

Edad

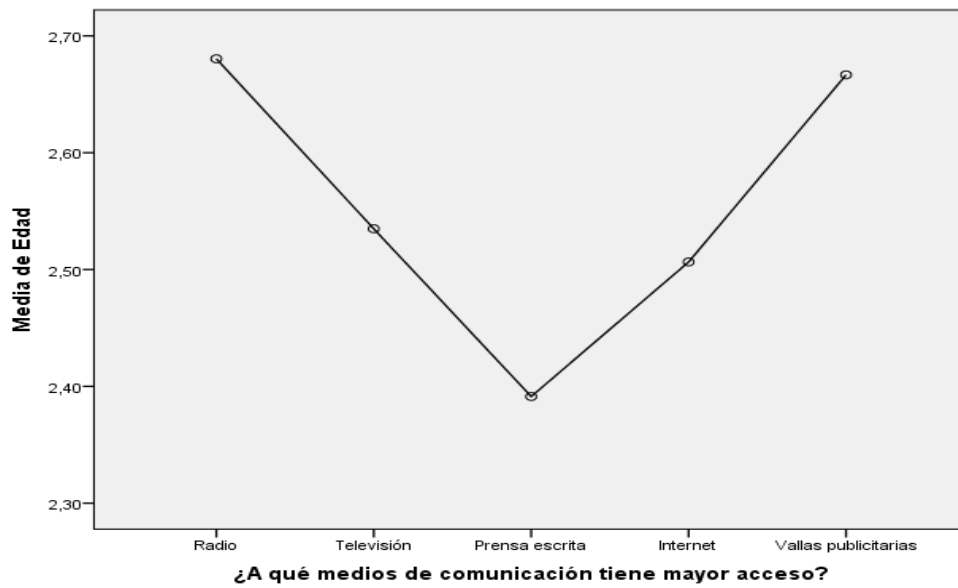
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,117	3	,706	1,556	,200
Intra-grupos	168,283	371	,454		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor

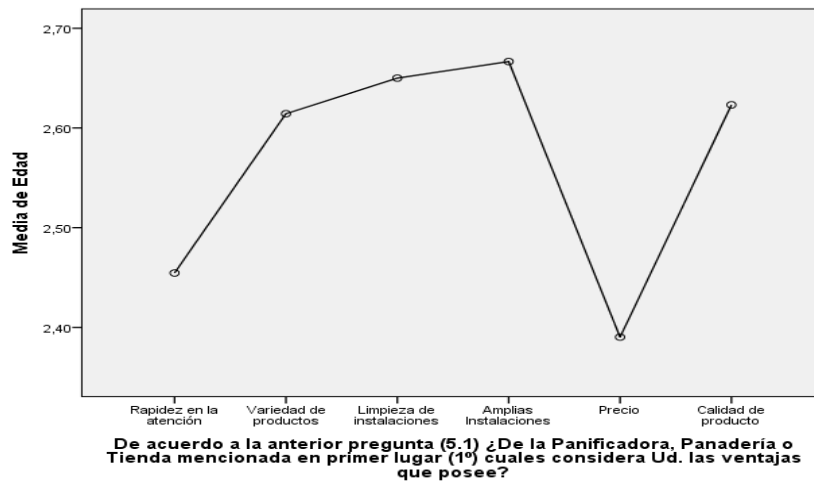
Edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,458	4	,615	1,354	,249
Intra-grupos	167,942	370	,454		
Total	170,400	374			

**ANOVA de un factor**

Edad

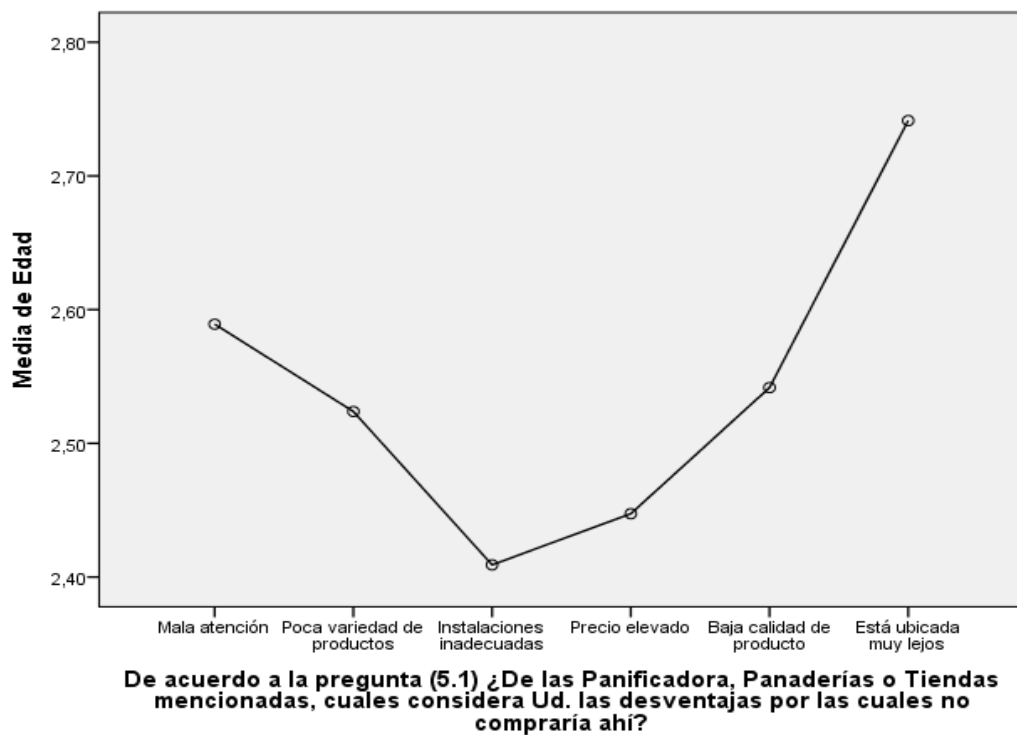
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,284	5	,657	1,450	,205
Intra-grupos	167,116	369	,453		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor

Edad

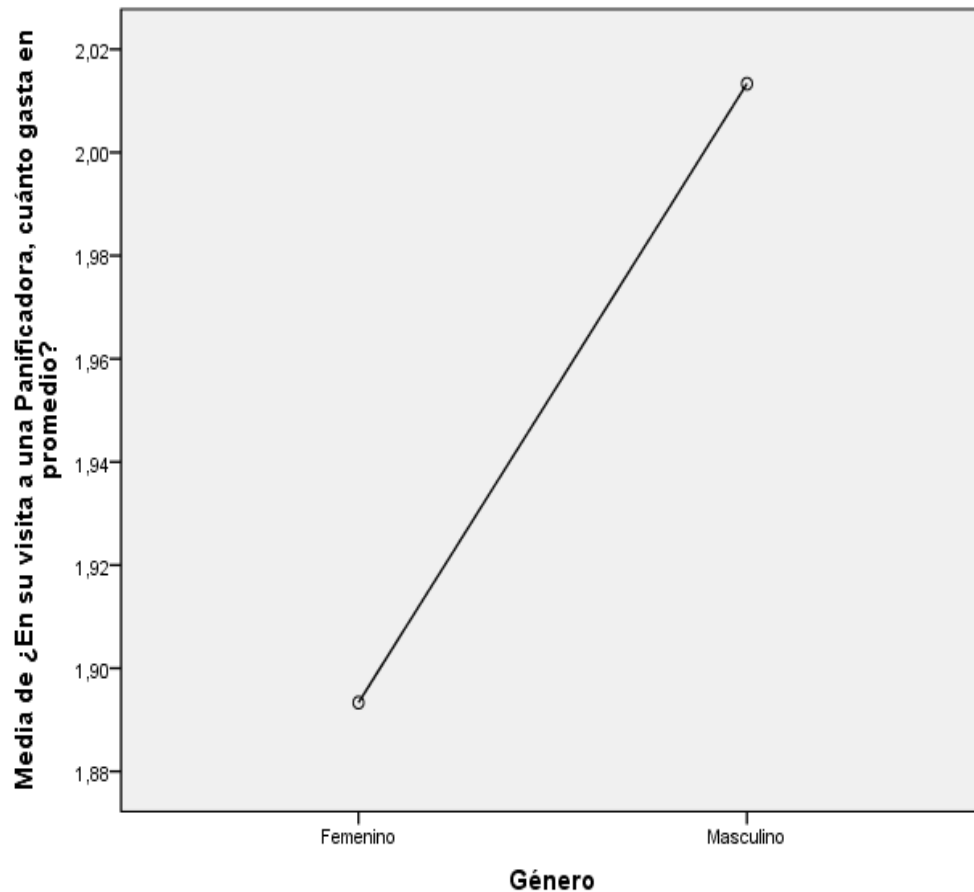
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,554	5	,711	1,572	,167
Intra-grupos	166,846	369	,452		
Total	170,400	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

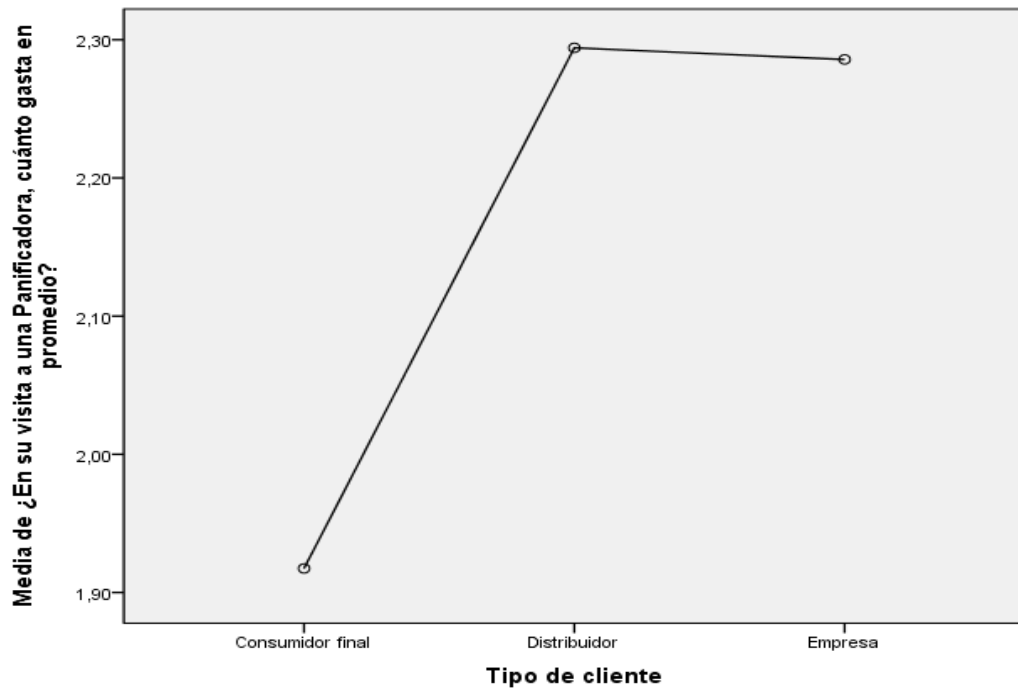
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,296	1	1,296	2,036	,154
Intra-grupos	237,413	373	,636		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

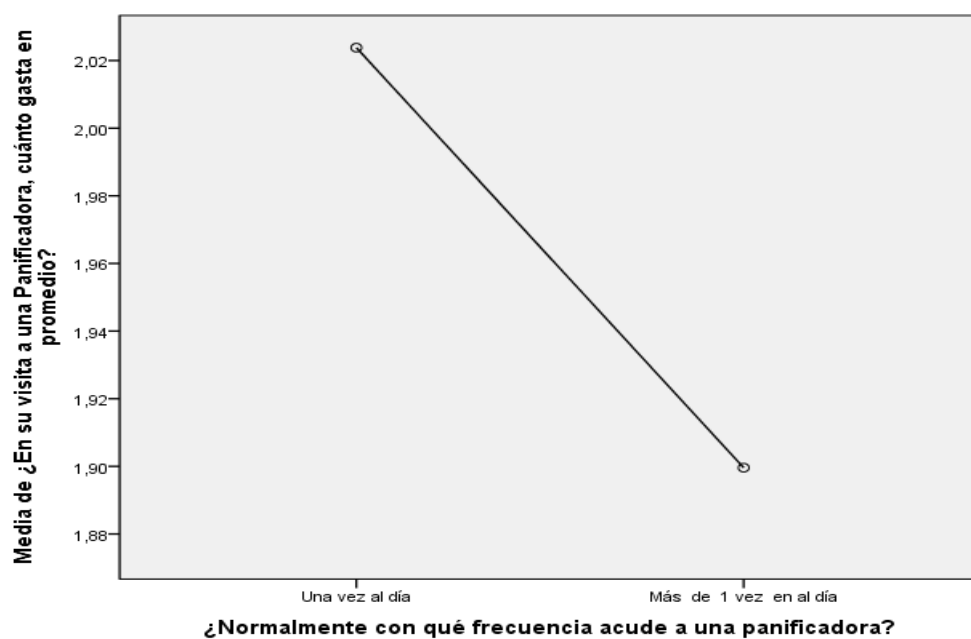
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,147	2	1,574	2,485	,085
Intra-grupos	235,562	372	,633		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

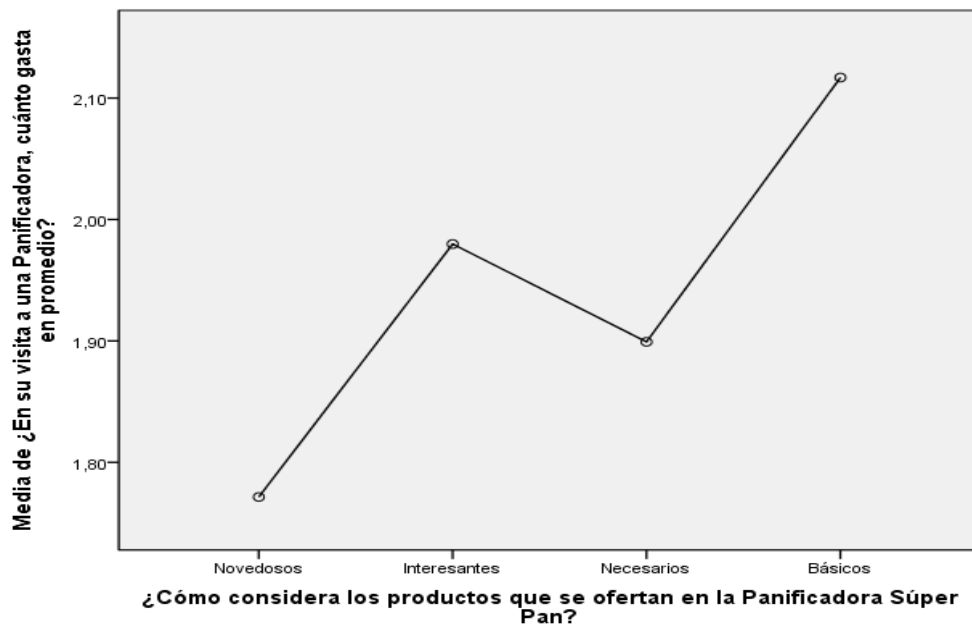
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,291	1	1,291	2,028	,155
Intra-grupos	237,419	373	,637		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

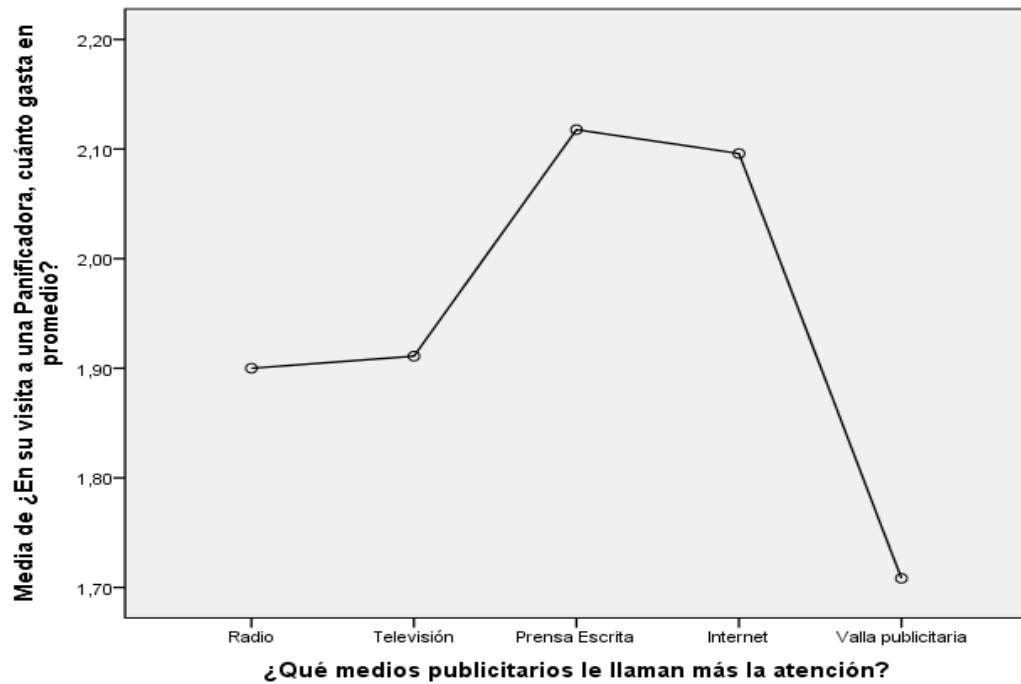
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,769	3	1,590	2,521	,058
Intra-grupos	233,940	371	,631		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

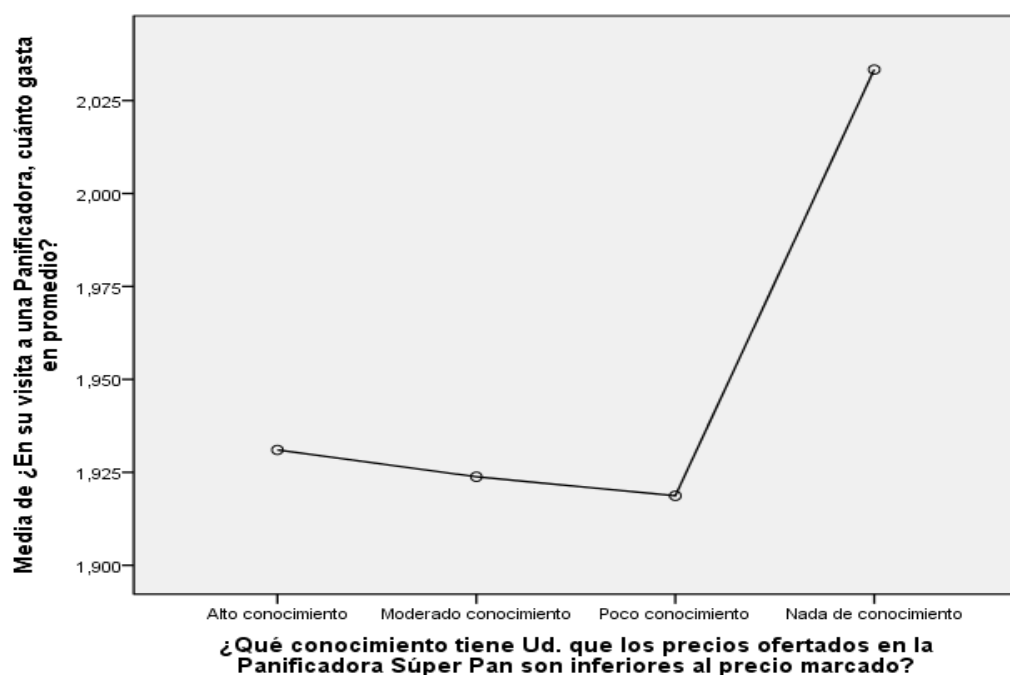
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,871	4	,968	1,525	,194
Intra-grupos	234,839	370	,635		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

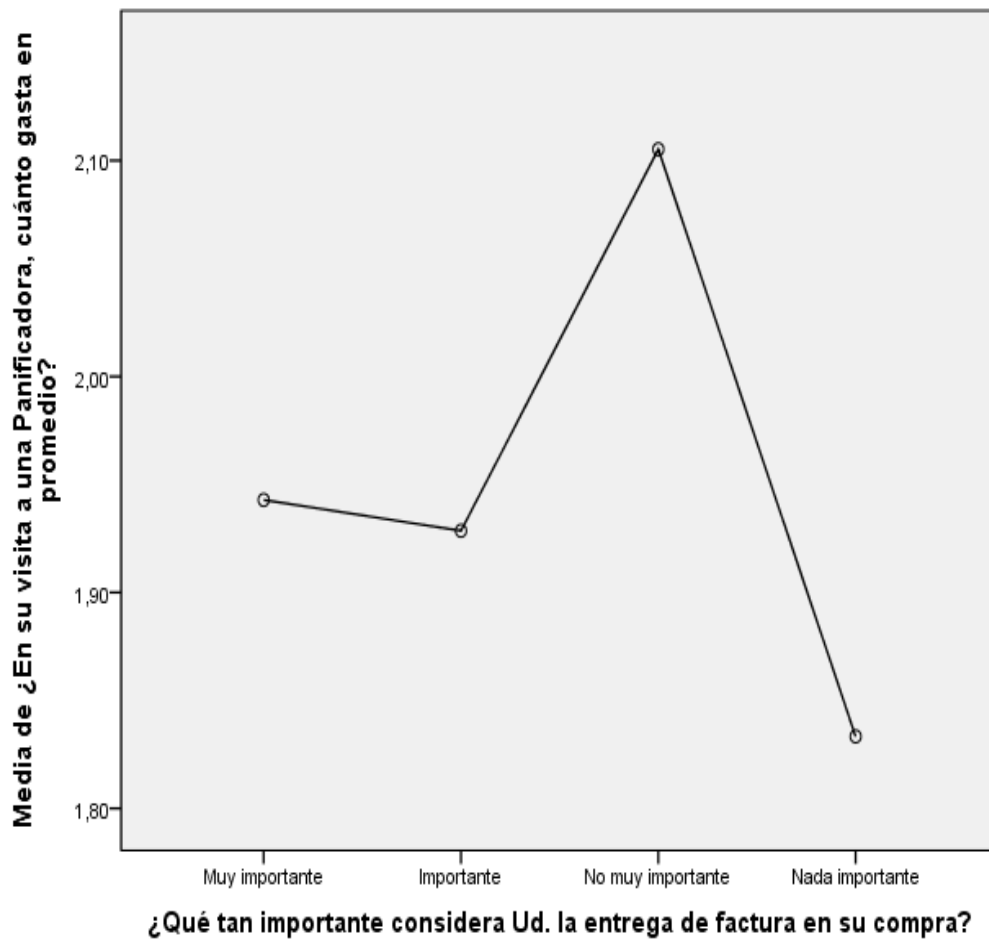
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,612	3	,204	,318	,812
Intra-grupos	238,097	371	,642		
Total	238,709	374			



ANOVA de un factor

¿En su visita a una Panificadora, cuánto gasta en promedio?

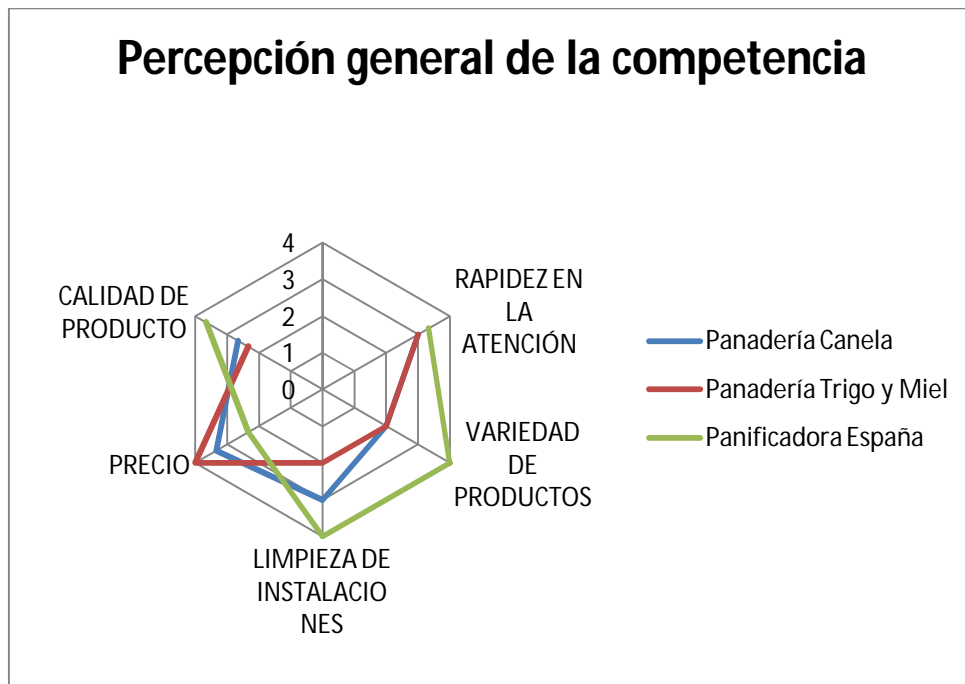
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,615	3	,205	,319	,811
Intra-grupos	238,094	371	,642		
Total	238,709	374			



4.7.3. Mapa de posicionamiento

COMPETIDORES	Rapidez en la atención			Promedio	Variedad de productos			Promedio	Limpieza de instalaciones			Promedio	Precio			Promedio	Calidad de Producto			Promedio
Panadería canela	3	2	4	3	2	3	1	2	3	4	2	3	3	4	3	3,3333	2	3	3	2,6667
Panadería trigo y Miel	1	5	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	4	5	3	4	2	2	3	2,3333
Panificadora España	5	2	3	3,3333	4	4	4	4	4	5	3	4	1	2	4	2,3333	4	3	4	3,6667

ATRIBUTO	Panadería Canela	Panadería Trigo y Miel	Panificadora España
RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN	3	3	3,3333
VARIEDAD DE PRODUCTOS	2	2	4
LIMPIEZA DE INSTALACIONES	3	2	4
PRECIO	3,3333	4	2,3333
CALIDAD DE PRODUCTO	2,6667	2,3333	3,6667



Interpretación:

La Panadería Canela tiene una ventaja de posicionamiento en cuanto al precio, esto debido a que su promedio de precios es bajo con relación a sus demás competidores.

La Panadería Trigo y Miel posee una ventaja de posicionamiento en cuanto al precio, recalcando que los precios más económicos dentro del mercado los maneja esta panadería.

La Panificadora España posee una ventaja de posicionamiento en variedad de productos y limpieza de instalaciones, esto debido a que es una empresa con varios años dentro del mercado, teniendo a su favor una considerable capacidad instalada.

4.7.4. Conclusiones de la investigación de mercados

- Realizada la investigación de mercados se concluye que la Panificadora Súper Pan tiene una fuerte participación de mercado y se destaca de su competencia en diferentes factores que ha logrado conseguir en base a su trayectoria y enfocado en satisfacer las necesidades de sus clientes. Los productos que ofrece son muy atractivos para el cliente pero es necesario innovar.
- Posee una base considerable de clientes fijos que generalmente son clientes entre unos y tres años, los cuales en su mayoría han indicado recibir una excelente atención.
- La Panificadora Súper Pan, esta levemente posicionada en el mercado, esto se debe a que la empresa fue la primera en incursionar en el mercado y prevalecer durante años, la empresa cuenta con un precio competitivo y una muy buena red de distribución y abastecimiento. La gama de clientes que posee indica que ocupa una gran participación de mercado con el 26,5%.
- Sus características principales son: brindar una buena calidad del producto y poseer una gran variedad de productos. La elección de la Panificadora Súper Pan, como empresa local se debe a que se encuentra ubicada en una de las avenidas principales de la ciudad de Machachi, precisamente en la Av. Amazonas.
- Es conveniente rescatar, que si bien la atención que brinda la Panificadora Súper Pan a sus clientes es de una gran calidad, los consumidores no la remarcan como una de sus principales características.

- Las estrategias a proponer deben estar enfocadas en satisfacer los principales requerimientos del cliente como son los beneficios esperados a la hora de adquirir un producto, y deben utilizar un medio de comunicación que promociones adecuadamente basados en que el cliente tiene mayor acceso a la televisión y radio.

- La Panificadora Súper Pan posee ventajas competitivas que debe reforzar y aprovechar las desventajas que posee la competencia para crear un valor diferenciador que resalte el cumplimiento de la empresa con el cliente.

- El mayor competidor está claramente identificado, de igual manera posee desventajas que se pueden atacar para ganar espacio dentro del mercado.

- Lo clientes buscan encontrar todo en un solo lugar, por tal motivo de debe ampliar la clase de productos y servicios que posee.

4.8. Oferta

La oferta es una relación que muestra las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos y serian capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo de tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes. (Spencer, 1993)

4.8.1. Ley de la oferta

La cantidad ofrecida de una mercancía normalmente varía directamente con su precio, suponiendo que todos los demás factores que pueden determinar la oferta permanecen constantes. (Spencer, 1993)

La oferta está dada por los bienes o productos que ofrece un productos a un mercado determinado, para el caso de la Panificadora Súper Pan la oferta está dada por todos los productos de panadería, pastelería y complementarios que ofrece a sus cliente, la oferta determinada en este punto esta expresada en ventas totales obtenidas durante los últimos 5 años, no se puede conocer los valores facturados reales de la competencia debido a que no se encuentran registradas en la superintendencia de compañías ni en la cámara de comercio de quito, por tal motivo se realizó una proyección ofertada en base a la participación de mercado obtenida de la investigación de mercados.

A continuación se presenta los valores ofertados en los últimos 5 años por parte de la Panificadora Súper Pan.

Tabla N°14 - Oferta en ventas Panificadora Súper Pan

AÑO	VENTAS (\$)
2007	146.000,00
2008	141.000,00
2009	188.500,00
2010	193.200,00
2011	207.000,00
2012	212.450,00

Tabla N°15 - Oferta Local

Nombre	Participación	Ventas (\$)
Panadería Canela	27,35%	225.984,90
Panadería Trigo y Miel	14,60%	120.622,64
Panificadora España	11,89%	98.260,38
Panificadora Súper Pan	25,71%	212.450,00
Panadería Pichincha	5,84%	48.237,74
Panadería Amazonas	1,20%	9.916,98
Panadería Punto Caliente	1,50%	12.396,23
Panadería René	1,50%	12.396,23
Panadería Punto del Sabor	0,60%	4.958,49
Panadería Olguita	1,78%	14.701,87
Viveres La primavera	0,50%	4.135,08
Panadería Mejía	7,55%	62.354,55
Total	100,00%	826.415,09

4.9. Demanda

La cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad que los consumidores planean comprar en un periodo dado y a un precio en particular. No es necesariamente la misma cantidad que en efecto se compra. Algunas veces la cantidad demandada es mayor que la cantidad de bienes disponibles. (Muñoz, 2007)

4.9.1. Ley de la demanda

Si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, menor es la cantidad demandada; y mientras menor sea el precio de un bien, mayor es la cantidad demandada. (Muñoz, 2007)

Calculo de la demanda

En la siguiente tabla se muestra la demanda de la Panificadora Súper Pan en un periodo anual del 2007 – 2012

AÑO	DEMANDA (\$) (Y)	PERIODO DE TIEMPO (X)	X ²	(X)*(Y)
2007	148.000,00	1	1	148.000,00
2008	131.000,00	2	4	262.000,00
2009	185.500,00	3	9	556.500,00
2010	196.200,00	4	16	784.800,00
2011	210.000,00	5	25	1.050.000,00
2012	219.000,00	6	36	1.314.000,00
	Σ Y = 1.094.700,00	Σ X = 21	Σ X² = 91	Σ X * Y = 4.115.300,00

$$X = \frac{\Sigma x}{n} = \frac{21}{6} = 3,5$$

$$Y = \frac{\Sigma y}{n} = \frac{1.094.700,00}{6} = 182.450,00$$

$$Y = a + bx$$

$$b = \frac{\Sigma xy - nxy}{\Sigma X^2 - nX^2} = \frac{4.115.300,00 - (6)(3,5)(182.450,00)}{91 - (6)(3,5)^2} = \frac{283.850,00}{17,5} = 16.220,00$$

$$a = y - bx = 182.450,00 - (16.220,00)(3,5) = 125.680,00$$

$$y = 125.680,00 + 16.220,00x$$

Con los siguientes datos obtenidos estimamos la demanda para los siguientes 4 años en ventas totales, donde x = número de periodo siguiente.

Tabla N°16 - Demanda en ventas Panificadora Súper Pan

D2013	125.680,00 + 16.220,00(7)	\$239.220,00
D2014	125.680,00 + 16.220,00(8)	\$255.440,00
D2015	125.680,00 + 16.220,00(9)	\$271.660,00
D2016	125.680,00 + 16.220,00(10)	\$287.880,00

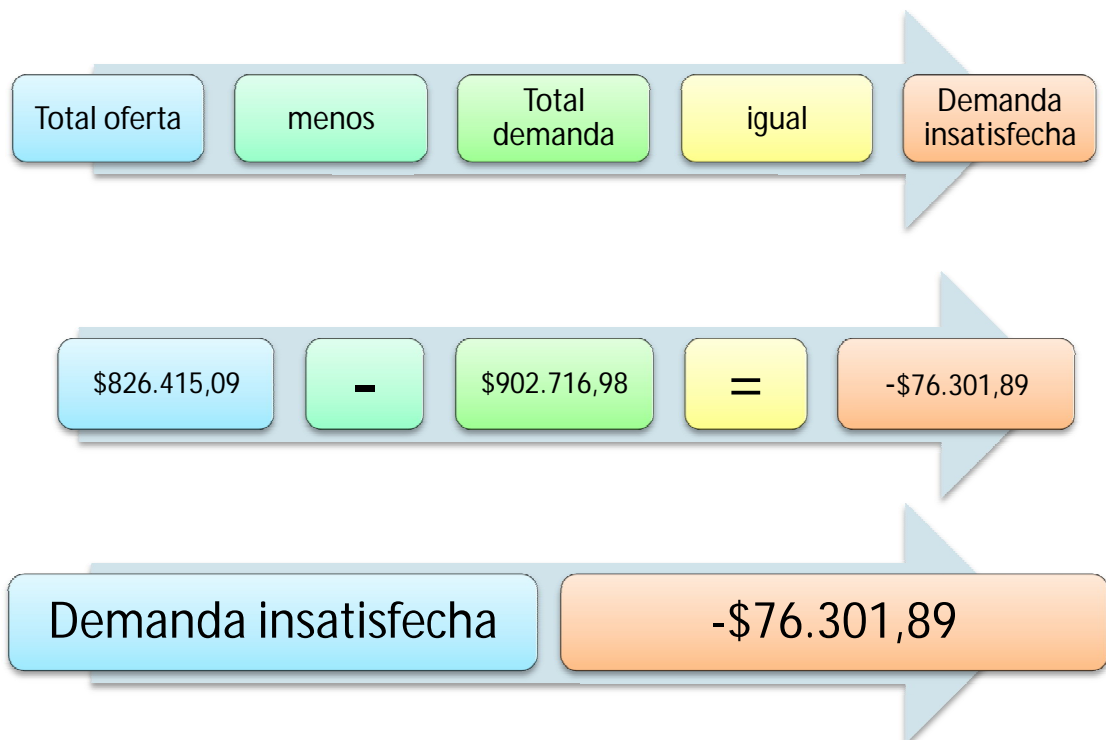
Al igual que la oferta, basándonos en la participación de mercado de la competencia se proyecta la demanda.

Tabla N°17 - Demanda Local

Nombre	Participación	Ventas (\$)
Panadería Canela	21,90%	197.695,02
Panadería Trigo y Miel	17,50%	157.975,47
Panificadora España	13,10%	118.255,92
Panificadora Súper Pan	26,50%	239.220,00
Panadería Pichincha	6,20%	55.968,45
Panadería Amazonas	1,20%	10.832,60
Panadería Punto Caliente	1,50%	13.540,75
Panadería René	1,50%	13.540,75
Panadería Punto del Sabor	0,60%	5.416,30
Panadería Olguita	1,90%	17.151,62
Viveres La primavera	0,50%	4.513,58
Panadería Mejía	7,60%	68.606,49
Total	100,00%	902.716,98

4.10. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se produce cuando la cantidad del producto o servicio producido u ofrecido por parte del oferente no cubre la cantidad demandada por el consumidor o demandante en el mercado.



CAPÍTULO IV

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. El proceso de planificación y el direccionamiento

El direccionamiento estratégico encamina las habilidades de la empresa en base a un lineamiento empresarial para conseguir sus objetivos en un tiempo determinado.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión. (Amaya, 2006)

4.2. Definición del negocio

Definir el negocio es identificar la razón de ser de una empresa, conocer cuál es nuestro negocio actual en función de las necesidades que satisface, el mercado donde sirve y las ventajas que ofrece.

Ver el negocio a través de los ojos de los futuros clientes es el primer paso para evitar la miopía comercial. Esta es una habilidad que todo emprendedor debe desarrollar. (Ollé, 1997)

Definir el negocio responde las siguientes interrogantes:

- **¿Cuál es nuestro negocio actual?**

Basado en qué necesidad satisface, se define como que hace actualmente.

Negocio real (Actual).- Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, y proveer alimentos mediante la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, además de complementos como lácteos, embutidos, snacks y otros.

- **¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?**

Se enfoca en cuál es el mercado objetivo dentro de una perspectiva potencial.

Negocio Potencial (Futuro).- Contar con la mayor variedad de productos y complementos de panadería y pastelería, contar con tecnología de punta en todos nuestros procesos y ofrecer un servicio personalizado al cliente, brindando seguridad y satisfacción en calidad de producto.

**DEFINICIÓN DE
NEGOCIO
"PANIFICADORA
SÚPER PAN"**

- Satisfacer las necesidades, requerimientos y la creciente demanda de alimentos dentro de la industria de la panificación, mediante la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, ofreciendo la mayor variedad de productos propios y complementarios como lácteos, embutidos, snacks y otros; contando con tecnología de punta en todos nuestros procesos, que maximice la satisfacción de nuestros clientes actuales y potenciales en base a la imagen de calidad de nuestros productos.

4.3. Cultura corporativa

4.3.1. Valores y principios

4.3.1.1. Valores

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. (Guizar, 2007)

Los valores que se van a aplicar en la Panificadora Súper Pan son:

➤ **Honestidad**

Actuar íntegra y conscientemente en beneficio de todos, siendo la verdad el camino para satisfacer a nuestros clientes.

➤ **Responsabilidad**

Cumplir voluntaria y eficazmente las tareas y actividades, propuestas para el desarrollo empresarial.

➤ **Respeto**

Considerar el valor propio y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad.

➤ **Equidad**

Igualdad de derechos y responsabilidades para todos.

4.3.1.2. Principios

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma (Guizar, 2007).

Dentro de la Panificadora Súper Pan se manejan los siguientes principios:

- Respeto a Dios y al prójimo
- Mejoramiento continuo
- Trabajo con calidad
- Creatividad

4.3.2. Visión

Una visión o una declaración de la visión busca responder la pregunta; “¿Qué queremos llegar a ser?” (Ferrell, 2006)

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organizaciones en síntesis, la visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? (Guizar, 2007)

VISIÓN 2014 PANIFICADORA SÚPER PAN

“Ser el líder del mercado local en producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, trabajando con honestidad a través del mejoramiento continuo”

Elementos clave de la Visión

Elementos de la visión	
Posición en el mercado	Líder
Tiempo	2 años
Ámbito del mercado	Local
Productos o servicios	Productos de panadería y pastelería
Valores	Honestidad
Principio organizacional	Mejoramiento continuo

4.3.3. Misión

Es una declaración del negocio de la empresa, con base en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y el análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas. (Ferrell, 2006)

MISIÓN PANIFICADORA SÚPER PAN

“Producir y comercializar productos de panadería y pastelería, además, de productos complementarios como lácteos, embutidos, snacks y otros; proveer alimentos a todo el mercado local con una alta variedad y calidad, a través del mejoramiento continuo, enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante una responsabilidad y honestidad aplicable.”

Elementos clave de la Misión

Elementos de la Misión	
Naturaleza del negocio	Producción y comercialización de productos de panadería y pastelería
Razón para existir	Proveer alimentos
Mercado al que sirve	Local
Características generales del producto	Variedad de productos y complementos de alta calidad
Posición deseada en el mercado	Líder
Valores y principios	Responsabilidad, honestidad y mejoramiento continuo

4.3.4. Objetivos Corporativos

4.3.4.1. Definición objetivos

Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. (Galindo, 2006)

4.3.4.2. Características de los objetivos

Los objetivos deben cumplir algunas de las siguientes características:

- **Específicos:** Debe estar claramente definido y comprensible, de tal forma que no dé lugar a varias interpretaciones.

- **Medible:** Debe ser medible y evaluado de acuerdo a un parámetro cuantificable en el tiempo.
- **Delegable:** debe poseer un responsable a quien se le asigna la consecución del mismo.
- **Real:** Debe ser posible de realizar con los recursos disponibles.
- **Tiempo:** Debe tener un inicio y un final que permita su evaluación.

4.3.4.3. Tipos de objetivos

Según el alcance en el tiempo se puede definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo:

4.3.5.3.1. Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son llamados también objetivos estratégicos, se hacen en un periodo de cinco años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio, están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato.

4.3.5.3.2. Mediano plazo

También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito, se basan en función al objetivo general de la organización.

4.3.5.3.3. Corto plazo

Son los objetivos que se van a realizar en menos de un año, también son llamados objetivos individuales u operacionales porque son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro.

4.3.5.4. Clasificación de los Objetivos Estratégicos.

4.3.5.4.1. Perspectiva Financiera

Contempla indicadores financieros con la indicación de que no deben ser sustituidos sino complementados con otros. (KAPLAN & NORTON, 1997)

4.3.5.4.2. Perspectiva de Clientes

Los clientes aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Aconseja definir el segmento objetivo y realizar un análisis de valor y calidad de éstos. (KAPLAN & NORTON, 1997)

4.3.5.4.3. Perspectiva Interna

Distingue entre procesos de innovación (difícil de medir), procesos de operaciones (desarrollados a través de análisis de calidad y reingeniería) y procesos de servicio posventa. (KAPLAN & NORTON, 1997)

4.3.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Clasifica los activos relacionados con el aprendizaje y mejora en capacidad y competencia de las personas y en sistemas de información, considerando la cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. (KAPLAN & NORTON, 1997)

4.3.5.5. Objetivos para la Propuesta

Objetivos 2013

- Incrementar ventas locales
- Implementar políticas de precios
- Implementar sistemas tecnológicos financieros
- Establecer la filosofía corporativa de la empresa
- Mejorar la imagen de la Panificadora con la finalidad de posicionar la empresa dentro de la zona centro

Objetivos 2014

- Incrementar las ventas en un 5% con relación al año 2013
- Contratar personal capacitado en el área de nutrición alimenticia.
- Capacitar y motivar al personal de ventas y atención al cliente.
- Incrementar variedad de productos y servicios.

Objetivos 2015

- Incrementar el volumen de ventas a un 15% con relación al año 2014
- Capacitar y motivar al personal de ventas.
- Expandir la Panificadora con la creación de sucursales.

Objetivos 2016

- Incrementar el volumen de ventas a un 5% con relación al año 2015
- Realizar cursos de actualización de conocimientos en desarrollo de nuevos productos
- Posicionar la marca a nivel nacional

Objetivos 2017

- Incrementar el volumen de ventas a un 10% con relación al año 2016
- Lanzar una línea de productos nutricionales bajo la marca Súper Pan

4.3.6. Ejes estratégicos

4.3.5.1. Tablero de comando (BSC)

Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar, 2011)

La Matriz Tablero de Comando se construye de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Objetivos:** Se enfoca en el diagnóstico del entorno
- **Medidas:** Están ligadas a los objetivos, en base a un análisis SMART
- **Metas:** Mediante procesos busca generar una cadena de valor
- **Iniciativas:** Determina las estrategias y proyectos.

4.3.5.2. Objetivos estratégicos por perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PLAZO
CLIENTE	Posicionar la marca a nivel nacional	Largo
	Mejorar la imagen de la Panificadora con la finalidad de posicionar la empresa dentro de la zona centro.	Mediano
	Incrementar variedad de productos y servicios.	Mediano
FINANCIERA	Incrementar ventas locales.	Mediano
	Expandir la Panificadora con la creación de sucursales.	Largo
INTERNA	Establecer la filosofía corporativa de la empresa.	Corto
	Implementar políticas de precios.	Corto
	Implementar sistemas tecnológicos financieros.	Mediano
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Realizar cursos de actualización de conocimientos en desarrollo de nuevos productos.	Corto
	Lanzar una línea de productos nutricionales bajo la marca Súper Pan.	Mediano
	Contratar personal capacitado en el área de nutrición alimenticia.	Mediano

4.3.5.3. Objetivos propuestos – Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	RESPONSABLE	TIEMPO	INICIATIVA	ESTRATEGIA	INICIATIVA/DECISIÓN
CLIENTE	Posicionar la marca a nivel nacional	% de participación de mercado	5ta más importante a nivel Nacional	Gerente General	4 años	2013-2016	Realizar estrategias ATL y BTL	Cobertura de mercado
	Mejorar la imagen de la Panificadora con la finalidad de posicionar la empresa dentro de la zona centro	% de participación de mercado	Nº 1 a nivel local	Gerente General	1 año	2013	Realizar estrategias ATL y BTL	Fortalecer la imagen corporativa
	Incrementar variedad de productos y servicios.	Nº de portafolio de productos y servicios	5% de la oferta actual	Gerente General	1 año	2013	Diversificación de productos	Aumentar la cartera de productos
FINANCIERA	Incrementar ventas locales	Nivel de ventas	Mayor al 5%	Gerente General	1 año	2013-2017	Introducir nuevos productos y mejorar la oferta	Rentabilidad financiera
	Expandir la Panificadora con la creación de sucursales.	Número de sucursales	Mínimo 3	Gerente General	3 años	2013/2015	Creación de nuevas sucursales	Cobertura de mercado

INTERNA	Establecer la filosofía corporativa de la empresa	% De conocimiento de la filosofía de la empresa	Todo el personal conozca la filosofía de la empresa	Gerente General	6 meses	2013	Programa de fidelización interna	Fortalecer la imagen corporativa interna
	Implementar políticas de precios	Nivel de precios	2% menos que la competencia	Gerente General	3 meses	2013	Realizar un estudio técnico de precio en base a los costos	Optimización de costos
	Implementar sistemas tecnológicos financieros	Nº de programas de tecnología financiera	Un sistema de facturación en el punto de venta	Gerente General	6 meses	2013	Contratar un servicio de sistemas informáticos	Innovación tecnológica
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Realizar cursos de actualización de conocimientos en desarrollo de nuevos productos	Número de capacitaciones	2 capacitaciones trimestrales	Gerente General	1 c/mes	2013	Crear convenios con empresas en capacitación	Plan de capacitación de personal
	Lanzar una línea de productos nutricionales bajo la marca Súper Pan	Línea de nuevos productos	Una nueva línea cada año	Gerente General	1 c/año	2013-2017	Estudio de nuevas tendencias alimenticias	Desarrollo de nuevos productos
	Contratar personal capacitado en el área de nutrición alimenticia.	Número de personal	1 chef en nutrición	Gerente General	1 año	2013	Capacitar al personal en nutrición	Plan de capacitación de personal

4.4. Estrategias

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. (Francés, 2006)

Las estrategias se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. (Francés, 2006)

4.4.1. Clasificación de las estrategias



Fuente: Estrategias de Marketing (Munuera, Escudero, Alemán, & Escudero, 2007)
Elaboración: Darío Chafla C.

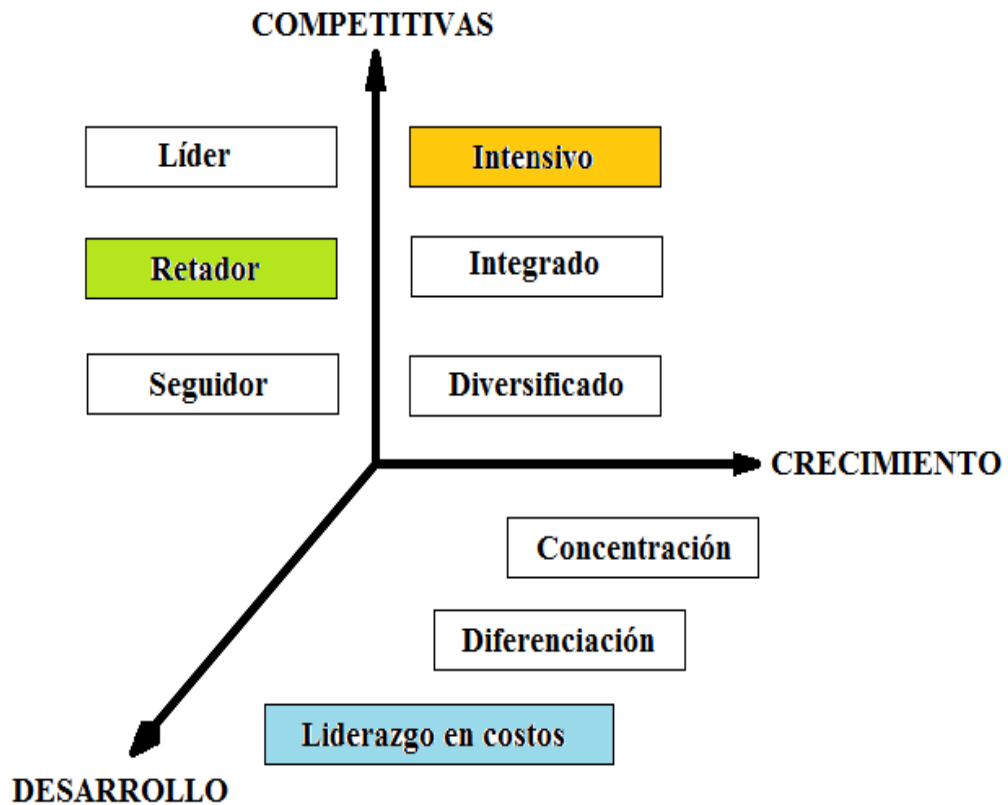
Tabla N°18 - Perfil de estrategias a adaptarse

Objetivos	Estrategia	Clasificación	Subclasificación	Actividades
Posicionar la marca a nivel nacional	De Desarrollo	Básica	Liderazgo en costos	Promocionar nuestro producto a un precio accesible y por debajo que la competencia
Mejorar la imagen de la Panificadora con la finalidad de posicionar la empresa dentro de la zona centro	De Desarrollo	Básica	Diferenciación	Mejorar el merchandising del local, diseñar una página web y realizar promociones de la imagen del local
Incrementar variedad de productos y servicios.	De crecimiento	Intensivo	Desarrollo de productos	Crear una nueva línea de clase de producto como es la de cafetería
Incrementar ventas locales	De crecimiento	Intensivo	Penetración	Captar mayor cobertura, brindando mejores servicios
Expandir la Panificadora con la creación de sucursales.	De crecimiento	Intensivo	Desarrollo de mercado	Proyectarse a nivel nacional con la creación de sucursales
Establecer la filosofía corporativa de la empresa	Competitiva	Retador		Crear una cultura corporativa que identifique a sus trabajadores
Implementar políticas de precios	Competitiva	Retador		Diseñar una lista de precios que compita con los de la competencia y brinde mayores beneficios a sus clientes
Implementar sistemas tecnológicos financieros	Competitiva	Retador		Adquirir un sistema de facturación en el punto de venta
Realizar cursos de actualización de conocimientos en desarrollo de nuevos productos	De crecimiento	Intensivo	Desarrollo de productos	Brindar capacitación a todos los empleados
Lanzar una línea de productos nutricionales bajo la marca Súper Pan	De Desarrollo	Básica	Diferenciación	Elaborar productos nutricionales y que ayuden al cuidado de la salud

Elaboración: Darío Chafía C.

Las principales estrategias a implementarse para la Panificadora Súper pan son las siguientes:

Gráfico N°8 – Eje de estrategias



Elaboración: Darío Chafla C.

4.4.2. Estrategias de desarrollo

La Panificadora Súper Pan al ser productora y comercializadora de productos de panadería y pastelería, y poseer una producción en gran magnitud posee una estrategia básica de liderazgo en costos, ya que su costo unitario es bajo en comparación de sus competidores.

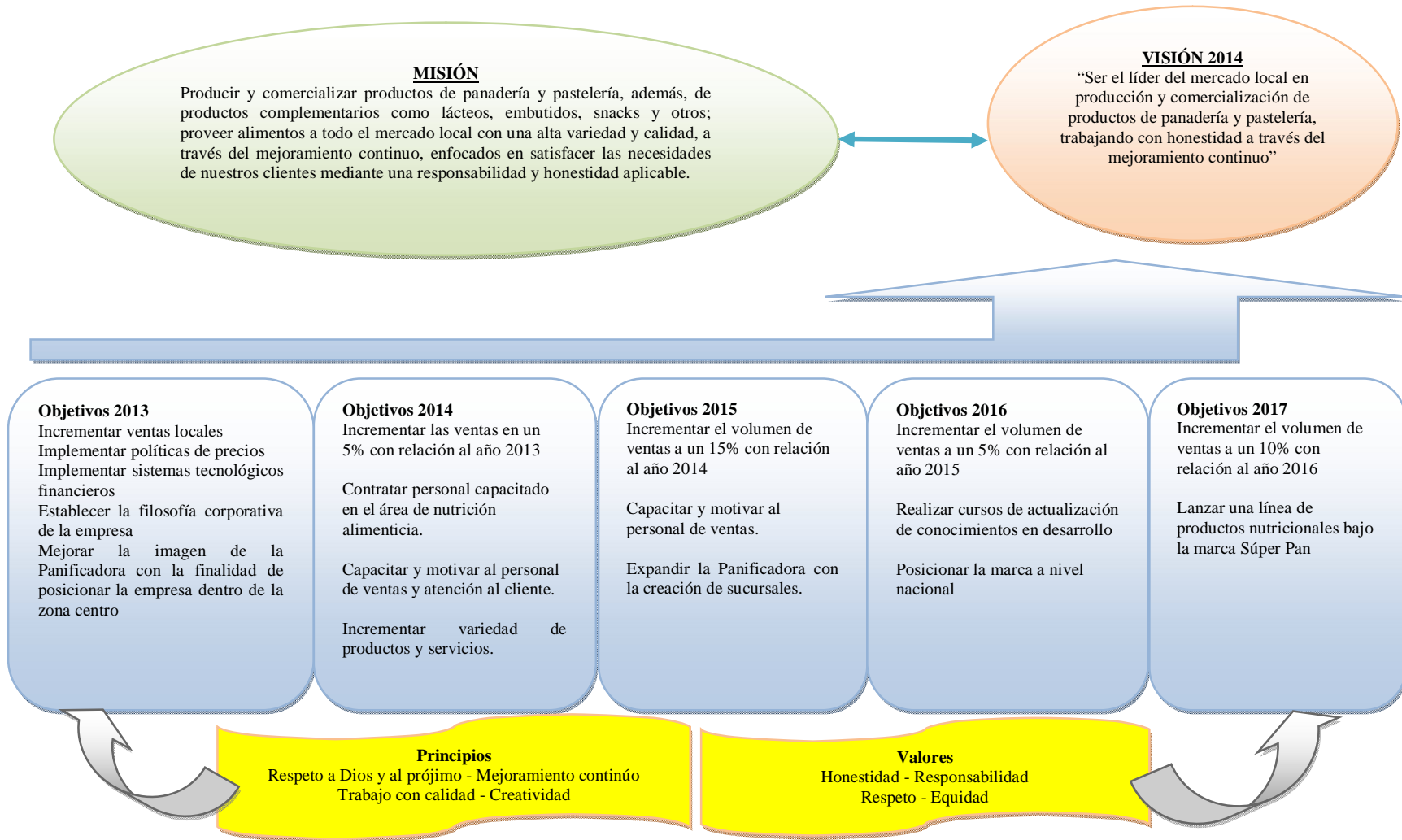
4.4.3. Estrategias de crecimiento

Panificadora Súper Pan al poseer una capacidad productiva innovadora, es necesario penetrar nuevos mercados y desarrollar nuevas líneas y clases de productos, aumentando su producción y su oferta de productos, teniendo como objetivo aumentar las ventas.

4.4.4. Estrategias de competitividad

La Panificadora Súper Pan posee la estrategia competitiva de retador, ya que al ser productora y comercializadora, y al producir en grandes magnitudes posee mayores ventajas, posee gran participación de mercado, sin embargo; no cuenta con el posicionamiento esperado en la mente de los consumidores. Por tal razón se implementaran estrategias que posicionen a la empresa como la líder dentro del mercado en participación y posicionamiento.

4.5. Mapa estratégico institucional “Panificadora Súper Pan”



CAPÍTULO V

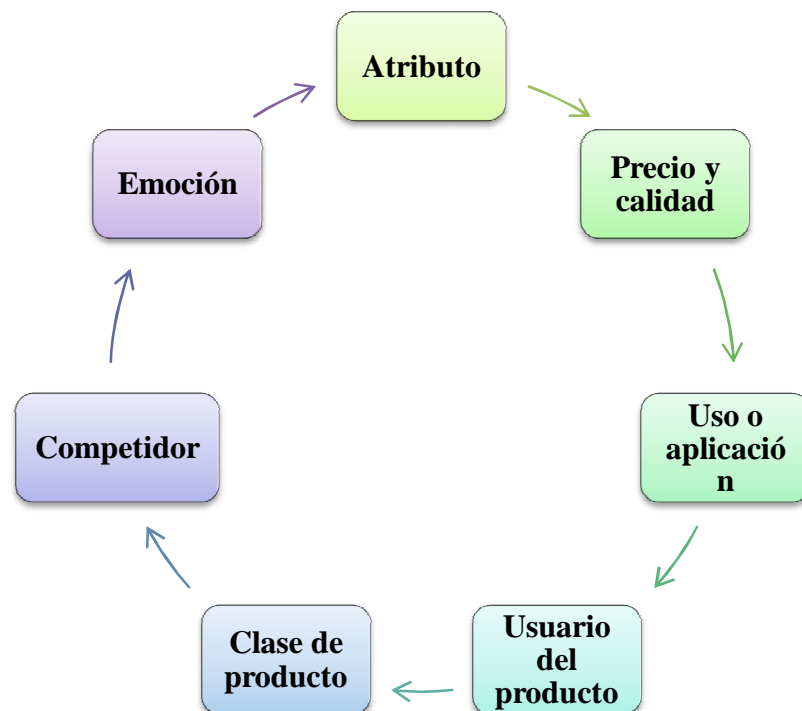
10. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

10.1. Posicionamiento

10.1.1. Definición

El posicionamiento se refiere a la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta. Esta imagen mental se basa en las diferencias reales o percibidas entre las ofertas de productos. (Ferrell, 2006)

10.1.2. Bases de posicionamiento



Atributo.-

Un producto se asocia con un atributo, característica del producto, o beneficio para el consumidor. (Lamb, 2006)

En este caso se destaca alguna característica del producto, como su larga duración, un precio económico, un servicio de calidad, un diseño original, etc. (Ardura, 2006)

Precio y calidad.-

Esta base de posicionamiento quizá haga hincapié en el precio alto como señal de calidad o destaque el precio bajo como advertencia de valor. (Lamb, 2006)

Uso o aplicación.-

Resaltar usos o aplicaciones puede ser un medio efectivo para posicionar un producto con los compradores. (Lamb, 2006)

El producto se ofrece como el más adecuado para un determinado uso u ocasión. (Ardura, 2006)

Usuario del producto.-

Esta base de posicionamiento se dirige a un tipo o personalidad de usuario. (Lamb, 2006)

Se puede destacar el grupo de usuarios del producto con la intención de que el consumidor se identifique con sus estilos y comportamientos. (Ardura, 2006)

Clase de producto.-

En este caso, el objetivo consiste en colocar el producto en asociación con una categoría particular de productos. (Lamb, 2006)

Competidor.-

El posicionamiento contra los competidores es parte de cualquier estrategia de este tipo. (Lamb, 2006)

Esta estrategia puede basarse en una comparación directa entre el producto de la empresa y una marca de la competencia, o por medio de una comparación genérica y más indirecta, en la que no se citan otras marcas que no sea la propia. (Ardura, 2006)

Emoción.-

El posicionamiento que usa la emoción se enfoca en como el producto hace sentir a los clientes. (Lamb, 2006)

10.2. Mezcla de marketing

El termino mezcla de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategia de producto, plaza (distribución), promoción y precios (a menudo llamadas las

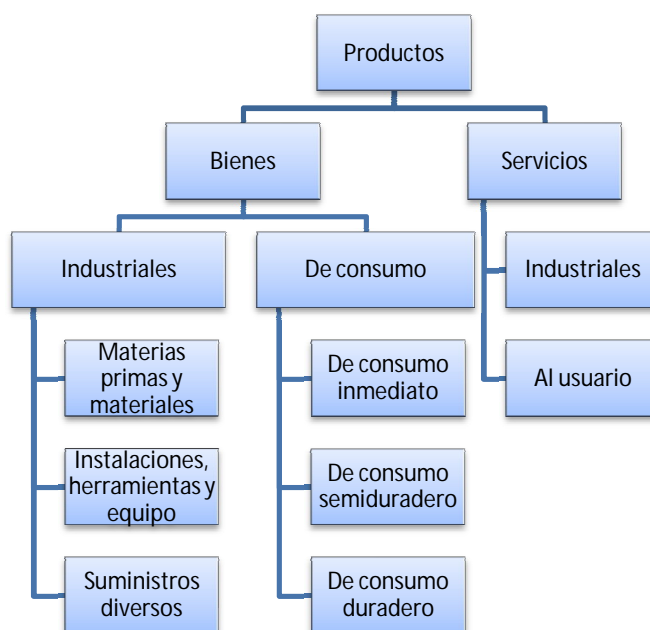
cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. (Lamb, 2006)

La mezcla de marketing se enfoca en combinar los elementos esenciales del marketing en base a la aplicación de estrategias que ayuden a conseguir los objetivos planteados.

10.2.1. Producto

El producto es cualquier bien o servicio elaborado por el trabajo humano, y que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, generando mediante el intercambio un ingreso económico a los oferentes con una probable ganancia. (Lerma, 2010)

Esquema N°5 - Clasificación de los productos




Fuente: Desarrollo de nuevos productos, (Lerma, 2010)

Elaboración: Darío Chafla






Los productos que produce y comercializa la Panificadora Súper Pan se determinan como bienes de consumo inmediato, cuyas características se detallan en la continuación.




5.2.1.1. Productos de Panadería.-





Para la elaboración de un pan tradicional las materias primas básicas que se emplean son:




Materiales e insumos básicos para la elaboración del pan.	
Harina	
Levadura	
Sal y Azúcar	
Huevos	
Manteca y margarina	
Esencias y colorantes	




Dentro de lo que corresponde a productos de panadería, la empresa posee un portafolio amplio de panes, clasificados por diferentes categorías que se detallan a continuación.

Pan blanco (Normal)		
Harina Blanca (trigo)		
Componentes básicos: Harina Blanca, manteca y mantequilla.		
Tipo de pan	Sabor	Imagen
Enrollado	Sal	
Redondo	Sal, Dulce	
Cachito	Sal	
Manito	Sal	
Croissant	Sal	

Tipo de pan	Sabor	Imagen
Gusanito	Sal	
Caracol	Sal	
Suizo	Sal	
Bizcocho	Sal	
Empanadas	Sal, Dulce	
De almidón de yuca	Sal	
Ambato	Sal	

Tipo de pan	Sabor	Imagen
De piña	Dulce	
Trenza	Dulce	
De fruta	Dulce	
De leche	Dulce	
Chocolate	Dulce	
De crema	Dulce	
Bizcocho de Cayambe	Sal	






Pan Integral		
Harina Morena (Integral)		
Componentes básicos: Harina integral, manteca y mantequilla.		
Tipo de pan	sabor	Imagen
Palanquetas	Sal	
Redondo	Dulce	
Moldes	Sal	

Pan de agua		
Harina blanca (Agua)		
Componentes básicos: Harina blanca y agua.		
Tipo de pan	sabor	Imagen
Baguette	Sal	
Molde	Sal	
Bizcocho de agua	Sal	

5.2.1.2. Productos de Pastelería

Dentro de lo que corresponde a productos de pastelería, la empresa posee un portafolio diverso en cuanto a Pasteles, postres, y bocaditos, que se detallan a continuación.

Cakes	
Tortas	
Pastas	
Brazo gitano	

Postres	
Postre 3 leches	
Mousse	
Tartaletas	
frutillas con crema	
Budín	




Postres	
Melvas	
Pie de piña	
Moncaibas	
Merlines	
Donuts	
Alfajores	

Bocaditos		
Bohemios		
Suspiros		
Aplanchados		
Galletas		

5.2.1.3. Market - Snacks, lácteos y embutidos.

La empresa preocupada por brindar la mayor cantidad de productos a sus clientes también ofrece productos complementarios como Snacks, lácteos y embutidos, los cuales se detallan a continuación.

Snacks	
Papas Fritas	
K-chitos	
Galletas	
Cueritos	
Chifles	

Gaseosas y líquidos	
Gaseosas	
Jugos	
Aguas	

Lácteos	
Leche	
Yogurt	
Queso	
Mantequilla	

Embutidos	
Mortadela	
Jamón	
Picaditas	
Salchichas	

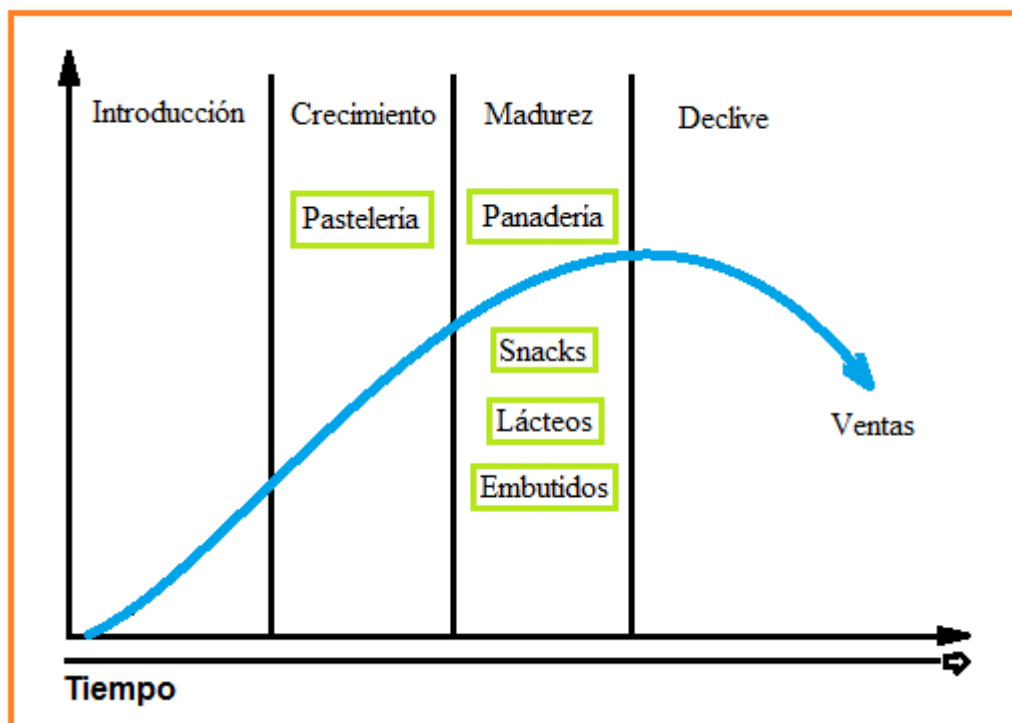
5.2.1.4. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se define como el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado desde que es lanzado hasta que se abandona su comercialización. (Ardura, 2006)

La posición de un producto dentro del ciclo de vida dependerá de la evolución de las ventas a lo largo de su permanencia en el mercado.

El proceso de desarrollo o vida de un producto está identificado en cuatro etapas claras que son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

Gráfico N°9 – Ciclo de vida del producto



Elaboración: Darío Chafla C.

Ciclo de vida de la clase de productos que comercializa la Panificadora Súper Pan

Ciclo de Productos	Productos	Análisis
Crecimiento	Pastelería	Se presencia gran aceptación por parte de los clientes, los productos de pastelería están aumentando las ventas y generando aumento de utilidades.
Madurez	Panadería	Al ser productos de consumo masivo se encuentra posicionada en el mercado y las personas lo identifican como un producto de consumo diario que genera utilidades establecidas.
Madurez	Snacks, lácteos y embutidos	Este tipo de productos posee largo tiempo dentro del mercado logrando establecer sus costos y generan utilidades como un producto ya conocido por los consumidores.

5.2.1.5. Logotipo

El logotipo de la empresa suele consistir en una combinación de diseño, colores y palabras (generalmente el nombre de la empresa o de su marca), que va íntimamente ligado a la imagen corporativa de la empresa. (Navarro, 2001)

El logotipo no solamente sirve para identificar a la empresa y a sus productos y a diferenciarlos de la competencia sino también, cuando ha sido bien diseñado, pasa asociarlo a una filosofía concreta, única e intransferible. (Navarro, 2001)

Hasta la actualidad la empresa solo ha contado con rótulos y logotipos obsequiados por sus proveedores, a continuación se presenta el **logotipo actual**:



➤ Propuesta de logotipo

Durante los años de permanencia en el mercado la empresa no ha definido un logotipo para su negocio, no posee una marca definida dentro de sus clientes, es así que, se propone el siguiente diseño de logotipo;



Significado de los colores y elementos del logotipo:



- **Definición:**

El logotipo está compuesto por un personaje que representa un panadero, en la parte superior indica el giro de negocio que este caso es la panificadora y en la parte inferior del diseño en letras grandes y legibles indica el nombre de la panificadora “Súper Pan”

① El **gorro** y la **chaqueta** representa la responsabilidad higiénica que posee la empresa para con sus clientes.

② Nuestro objetivo es ser el número **1**.

③ La **sonrisa** indica que es un placer servirles.

④ **BLANCO:** El amor a Dios y la amistad de los socios y claridad con la que se hacen todos los negocios, la pureza con la que se trabaja.

⑤ **ROJO:** Representa la calidad de servicio que se brinda, el amor con el que se trabaja al producir el producto. Cuenta con visibilidad alta, representa energía y da realce a anuncios publicitarios. Representa capacidad de liderazgo y manejo apropiado de una empresa.

⑥ **NEGRO:** Representa la seriedad con la que trabajamos y el servicio que prestamos con cabalidad a todos nuestros clientes. Destaca elegancia y poder, es un color profundo y sofisticado.

⑦ **NARANJA:** significa que somos emprendedores y el comenzar de un nuevo día. Además de representar alta visibilidad este representa fortaleza y resistencia.

El eslogan que se ha acoplado al logotipo es:

“Un pedacito de felicidad”

Todo esto tiene un fin para que las personas puedan degustar y a la vez sentir esa satisfacción de consumir un producto de tan alta calidad que cautive sus sentimientos.

5.2.1.6. Estrategias de producto

5.2.1.7. Perfeccionamiento del producto

- **Calidad:** Se enfoca en destacar las principales características y beneficios que posee el producto, es así que la estrategia estará enfocada en hacer que el cliente perciba y valore como un producto de calidad, para el caso de la Panificadora Súper Pan se realizará afiches donde se detalle la composición de sus principales productos, haciendo énfasis en la cantidad de proteínas,

carbohidratos, vitaminas y beneficios que contiene. Se puede obtener recortes de periódicos, revistas u otros medios de comunicación sobre el tema.

Gráfico N° 10 – Mitos y verdades del consumo de pan

Mitos y verdades del consumo de pan

Por ejemplo, la marraqueta, por el menor contenido de grasa en su elaboración, tiene menos calorías por porción y por su proceso de leudado tiene mayor volumen, mientras que el pan pita también tiene un bajo contenido de grasa, por lo tanto menos calorías.

FUENTE: LA SEGUNDA ONLINE jueves, 14 de marzo de 2013



Foto Lun

Chile es el segundo país consumidor de pan del mundo, tras Alemania: comemos entre 86 y 90 kilogramos de este producto al año por persona, lo cual siempre despierta polémica respecto a si es uno de los factores que contribuye al aumento de los índices de sobrepeso y obesidad.

Existen muchos mitos y verdades en torno a este producto, como es la creencia de que engorda. Sin embargo, es uno de los alimentos que está en la base de la pirámide alimentaria chilena, la cual indica que su consumo es recomendado, pero no en forma desmedida, afirma Evelyn Muñoz, académica de la Escuela de Nutrición y Dietética de la U. Andrés Bello. "El pan engorda al igual que la mayoría de los alimentos si se consume en exceso", subraya.

El pan no es un alimento esencial, ya que puede ser reemplazado por otros, pero en nuestro país es un componente tradicional de nuestra dieta y no hay razón para eliminarlo. "En cantidades adecuadas, el pan es un alimento que entrega energía, en forma de carbohidratos, necesaria durante el día. Permite que durante la jornada estemos concentrados y activos, y evita que se produzcan disminuciones de glucosa en sangre (fatiga)", explica la nutricionista.

Respecto a la cantidad a consumir, la profesional afirma que es individual. "Depende de las necesidades nutricionales y de los alimentos con los cuales se va a cubrir esas necesidades. Además, las cantidades varían según el tipo de pan", agrega.

Sin embargo, generalmente se recomienda no comer más de dos unidades al día (una al desayuno y una a la noche). Según explica la académica, una unidad equivaldría a una marraqueta, una hallulla, cuatro rebanadas de pan de molde, tres rebanadas de pan de molde integral y dos pan pita mediano.

MÁS NOTICIAS

- ▶ "La escala del estrés": 43 situaciones por las que sentimos tensión
- ▶ Tips de alimentación integral para retomar el equilibrio
- ▶ Cómo reconocer las principales enfermedades oculares infantiles
- ▶ Incontinencia urinaria: Un problema de todas las edades
- ▶ Cuidate de los resfríos este invierno

Fuente: <http://noticias.unab.cl> (Universidad Andrés Bello)

Elaboración: Darío Chafla

5.2.1.8. Ampliación de la mezcla productos

- **Cafetería:** Debido a los requerimientos de los clientes se incorporará el servicio de cafetería dentro de la panificadora, se realizará una alianza estratégica con la empresa Nestlé, para que ellos nos provean una máquina de hacer café y nosotros a cambio adquiriremos sus productos de cafetería. El contar con el servicio de cafetería atraerá mayores clientes y mediante el cual se aprovechara para enganchar la venta de productos de panadería y pastelería.

Gráfico N°11 – Maquina para hacer café instantáneo



10.2.2. Precio

El precio es, en realidad y visto desde el cliente, el costo que este está dispuesto a pagar por el beneficio que espera obtener, es decir, lo que en el apartado correspondiente se denomina valor y es el factor determinante del precio al que se venderá el producto. (Dvoskin, 2004)

Desde el punto de vista del productor, este deberá procurar que sus costos se encuentren siempre por debajo del valor asignado por el cliente al producto. De esta manera, logrará mantener la rentabilidad y satisfacer al cliente a la vez. (Dvoskin, 2004)

10.2.2.1. Método para la fijación de precios

10.2.2.1.1. Procedimientos de fijación de precios basados en los costes

Es el grupo de métodos más sencillos y más utilizados tradicionalmente para la fijación de precios dado que la empresa normalmente tiene un mayor conocimiento de los costes de la demanda y existe la creencia de que el precio final así fijado es más justo o adecuado para el consumidor. (Martín, 2008)

Los costes determinan el precio mínimo de venta del producto para que ésta sea rentable y porque la venta a pérdida (precios por debajo del coste) sólo está permitida en determinadas circunstancias. (Martín, 2008)

10.2.2.1.2. Método de fijación de precios basados en la competencia

Los métodos de fijación de precio de este apartado parten de las acciones y reacciones de la competencia. Estos métodos deben ser un complemento de los basados en los costes y/o la demanda. (Martín, 2008)

Se pone principal atención en las estrategias de precios que utiliza la competencia con el fin de no descuidar el nivel de precios que se manejan dentro del mercado.

10.2.2.1.3. Procedimiento de fijación de precios basados en la demanda

El precio influye directamente sobre la cantidad demandada de producto y, mediante ella, indirectamente en el nivel de actividad o volumen de producción de la empresa. (Martín, 2008)

Si los costes marcan el precio mínimo, la demanda puede marcar tanto el precio mínimo de venta (por debajo del actual, los clientes no comprarían el producto al considerar que no puede tener suficiente calidad con ese precio tan bajo) como el máximo de venta del producto (por encima de ese nivel los clientes no demandarían nuestro producto por tener un precio excesivo). (Martín, 2008)

10.2.2.2. Política de precios

La política de precios es un conjunto de normas fijadas por el productor, que afectan al precio neto de los bienes ofrecidos por éste y recibidos por el consumidor. (Mercado, 2002)

Dentro de las políticas de precios que maneja la empresa son:

Empresas y Distribuidoras (Detallistas)
En compras diarias con un monto mínimo de \$5,00 se aplica el 15% de descuento en productos de panadería y pastelería.
Crédito directo de 15 y 30 días mediante facturas firmas

Consumidor final
Producto adicional desde un consumo de \$2,00 dólares
Descuento del 10% desde un consumo de \$10,00 dólares

Tabla N°19 - Estrategia de precios

Estrategia de precios		
Estrategia	Táctica	Actividad
Administración en el punto de venta	Contar con una solución tecnológica	Adquirir un software administrativo contable y de facturación
Política de precios en base a la competencia	Estudio de la competencia	Realizar un sondeo de los precios que maneja la competencia con el fin de poder competir y mejorarlos.

10.2.3. Plaza – Distribución

Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos y servicios.

(Soriano, 1991)

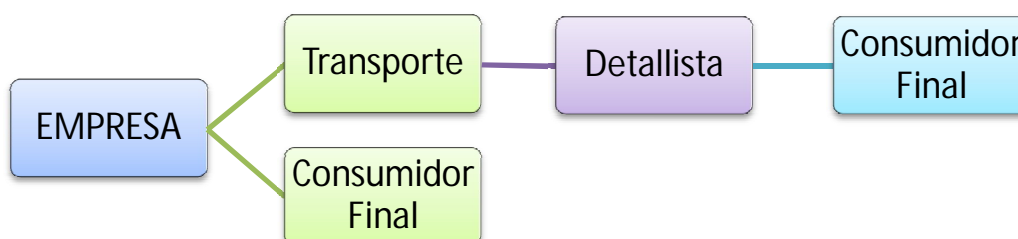
La distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. (Ardura, 2006)

Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas a la empresa, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y el momento que más le convienen. (Ardura, 2006)

10.2.3.1. Canales de distribución

Panificadora “Súper Pan” comercializa directamente (Canal Directo) sus productos al consumidor final desde su punto de venta ubicado en Machachi, Av. Amazonas y Rafael Arroba, a demás entrega a diferentes detallistas (Canal Corto) a través de su propio medio de transporte.

Esquema N°6 – Canal de distribución Panificadora Súper Pan



Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

Panificadora “Súper Pan” selecciona a sus detallistas bajo las siguientes condiciones:

- Tamaño de detallista; medido por sus cifras de ventas
- Calidad del servicio
- Presentación del local
- Capacidad de ventas
- Ubicación del local

La administración del canal de distribución de los detallistas es manejada directamente por Panificadora “Súper Pan” a través de su representante, en este caso el dueño, el cual se encarga de negociar con los detallistas temas relacionados como políticas de precios, condiciones de venta y servicios específicos que va a realizar cada parte.

El canal directo que utiliza la empresa es a través de su propio almacén administrado por su propia fuerza de ventas (vendedores y cajeros)

La distribución se realiza mediante el uso de una camioneta de alquiler, la cual se encarga de recorrer todas las tiendas (detallistas) en un horario establecido en la mañana, además hace la entrega de productos en el lugar y tiempo que el cliente lo requiera.

Estrategia de distribución

Al no poseer un vehículo propio la empresa recurre a gastos de transporte, además que se pierde tiempo en sus entregas las veces que no se puede contactar un

vehículo en el tiempo que se necesita, lo cual reduce el porcentaje de utilidad para la panificadora, y provoca molestias en los clientes. Es así que es necesario adquirir un vehículo que realice el recorrido y entrega de productos en el tiempo y lugar que el cliente lo requiera. Además de poder brindar a sus clientes el servicio de entrega a domicilio.

Para la entrega a domicilio se deberá hacer un pedido mínimo de \$3 dólares, lo cual cubra costos de transporte, y la zona que cubrirá este servicio está delimitada en la zona centro urbana de la ciudad, que son aproximadamente 1 km a la redonda de la panificadora.

Tabla N°20 – Estrategias de plaza - distribución

Estrategias de plaza - distribución	
Estrategia	Táctica
Servicio a domicilio	Contar con un vehículo de manera permanente para la entrega de sus productos.
Decoración de instalaciones	Diseño de interiores

10.2.4. Promoción – Comunicación

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización. (Ardura, 2006)

10.2.4.1. Estrategias de promoción

➤ Publicidad

Haseloff (2005) define “La publicidad comercial es comunicación pública planificada con la finalidad de una información, persuasión y orientación de decisiones económicamente eficaces.”

- **Comercial de televisión**

Realizar un convenio con la empresa Mejía Tv para que ellos, diseñen, propongan, graben, editen y publiquen un comercial de televisión promocionando la Panificadora Súper Pan, en horario AAA.

- **Página Web**

La Panificadora Súper Pan no cuenta con una página electrónica, para lo cual se propone el diseño de una Página Web donde se pueda promocionar y dar a conocer la empresa y sus productos que ofrece.

La página web debe poseer un diseño innovador y tecnológico que permita al cliente tener una percepción empresarial comprometida con sus clientes.

Gráfico N°12 – Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Darío Chafla

Publicidad interna

Está enfocada en contar con una imagen empresarial interna que provoque la recordación de marca de sus clientes cada vez que visiten la Panificadora.

- **Merchandising**

Realizar el merchandising de sus productos en las respectivas góndolas donde se exhiben los productos.

Además la empresa contará con:

- **Personalización de elementos**
 - ✓ Fundas de papel para expender el producto con el logotipo de la empresa



- ✓ Cajas para pasteles diseñadas con los colores y logotipo de la empresa



- ✓ Publicación de la misión y visión de la empresa a vista de los clientes y personal de la empresa.

	<h3>VISIÓN 2015</h3>
	<p>“Ser el líder del mercado local en producción y comercialización de productos de panadería y pastelería, trabajando con honestidad a través del mejoramiento continuo”</p>



MISIÓN PANIFICADORA SÚPER PAN

Producir y comercializar productos de panadería y pastelería, además, de productos complementarios como lácteos, embutidos, snacks y otros; proveer alimentos a todo el mercado local con una alta variedad y calidad, a través del mejoramiento continuo, enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante una responsabilidad y honestidad aplicable.

- **Uniformes para el personal**

Con el fin de brindar una imagen de excelencia se propone envía a confeccionar uniformes personalizados con diseños de la panificadora para el personal tanto de producción como para el área de comercialización y ventas.

Los uniformes de acuerdo al área estará compuesto por:

- ✓ Personal de producción: Gorro, mascarilla, delantal y guantes.

Gráfico N°13 – Uniformes personal de producción

Gorro



Mascarilla



Delantal



Guantes

Para manipulación de alimentos



Guantes para manipulación de la maquinaria



- ✓ Personal de comercialización y ventas: Gorro, camiseta tipo polo y delantal.

Gráfico N°14 – Uniforme personal de comercialización

Gorro - Bandana



Camiseta tipo polo, color naranja



Delantal



Publicidad externa

Para la difusión externa de la imagen de la empresa se realizará:

- **Rotulación exterior**

La empresa no cuenta con un rotulo principal externo que identifique a la empresa en el punto de venta, para lo cual se diseñará e implementara un rotulo llamativo que los clientes puedan identificar fácil y claramente.



➤ **Promoción de ventas**

• **Volantes**

Realizar volantes donde se enfoque en dar a conocer la empresa, productos y servicios que ofrece, a demás de promociones permanentes y por temporadas.

PASTELES PARA
TODO
COMPROMISO
SOCIAL

PANIFICADORA

Donuts PAN Postres

Súper Pan
Un pedacito de felicidad

Rosquillas Galletas

Contamos con servicio
de Cafetería

Café

ELABORAMOS
PRODUCTOS DE TODO
TIPO EN PANADERIA Y
PASTELERIA

Pasteles

Melvas

APLANCHADOS

PEDIDOS Y SUGERENCIAS AL:
02 2315 346
09 99408 979
Av. Amazonas y Rafael Arroba
Machachi - Ecuador

PRODUCTOS NACIONALES ELABORADOS ARTESANALMENTE

- **Roll Up Banner**

Como promoción externa se propone ubicar roll ups en los exteriores de la panificadora con mensajes impulsivos a visitar la empresa y adquirir sus productos.



- **Obsequio de promociones**

Mediante material P.O.P. motivar y premiar las compras de nuestros clientes con la entrega de obsequios mediante promociones por temporada, como por ejemplo: San Valentín, Día de la Madre, Fechas navideñas,...

Llaveros



Esferográficos



Tasas de cerámica



Tabla N°21 – Estrategias de promoción

Estrategias de promoción	
Estrategia	Táctica
Publicidad	Diseño de pagina web
	Comercial de televisión
	Merchandising
	Personalización de elementos
	Personal uniformado
	Rotulación exterior
Promoción de ventas	Volantes
	Roll up banners
	Obsequios

Elaboración: Darío Chafla

10.2.5. Procesos

La empresa cuenta y se maneja con procesos definidos mas no con procesos estandarizados ni controlados, entre los procesos más importantes la panificadora cuenta con:

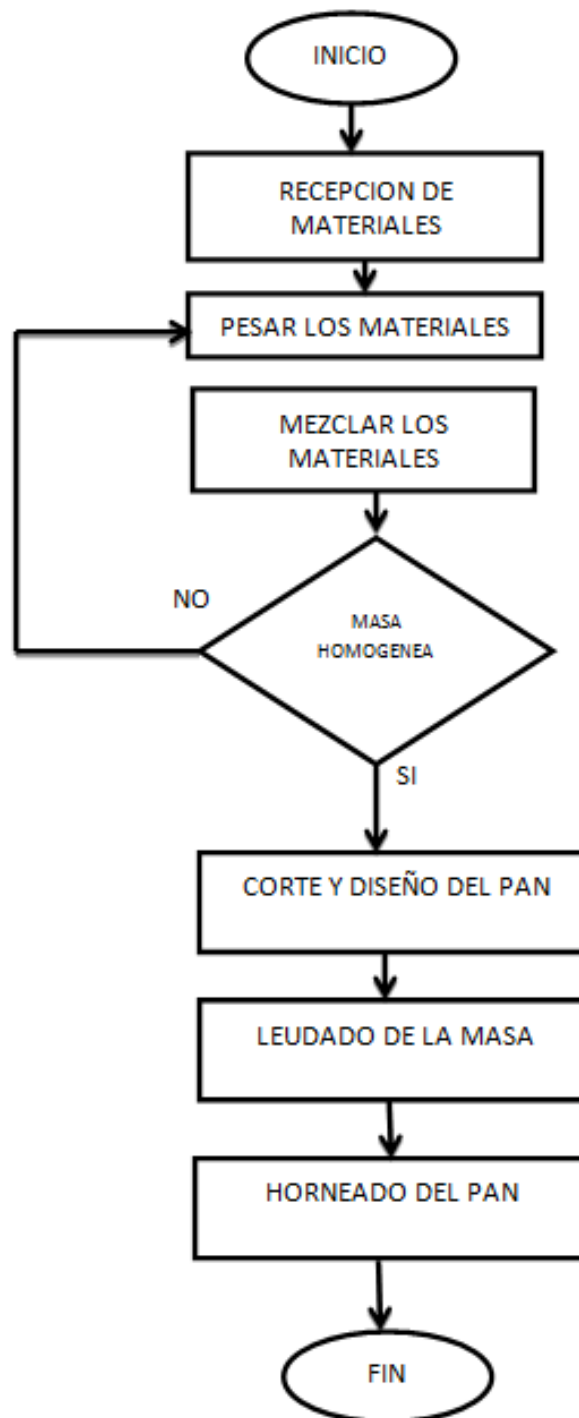
- ✓ Procesos de adquisición
- ✓ Procesos de producción
- ✓ Procesos de comercialización y ventas

Estrategia de procesos

Los procesos aplicados actualmente han sido positivos, pero es necesario implementar medidas de control permanentes que evalúen el desarrollo de los mismos.

Tabla N°22 – Estrategias de procesos

Estrategias de procesos	
Estrategias	Táctica
Seguimiento y control	Evaluación permanente del desempeño y desarrollo de los procesos.
Estandarización	Definir procesos y optimizarlos

➤ **Proceso productivo del pan****Diagrama N°1 – Proceso productivo del pan**

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

Estrategia de procesos

Enfoque en el producto

Los procesos de alto volumen y poca variedad están enfocados en el producto.

Las instalaciones organizan en torno a los productos. También se conoce como procesos continuos, porque tienen corridas de producción grandes y continuas.

(Render, 2004)

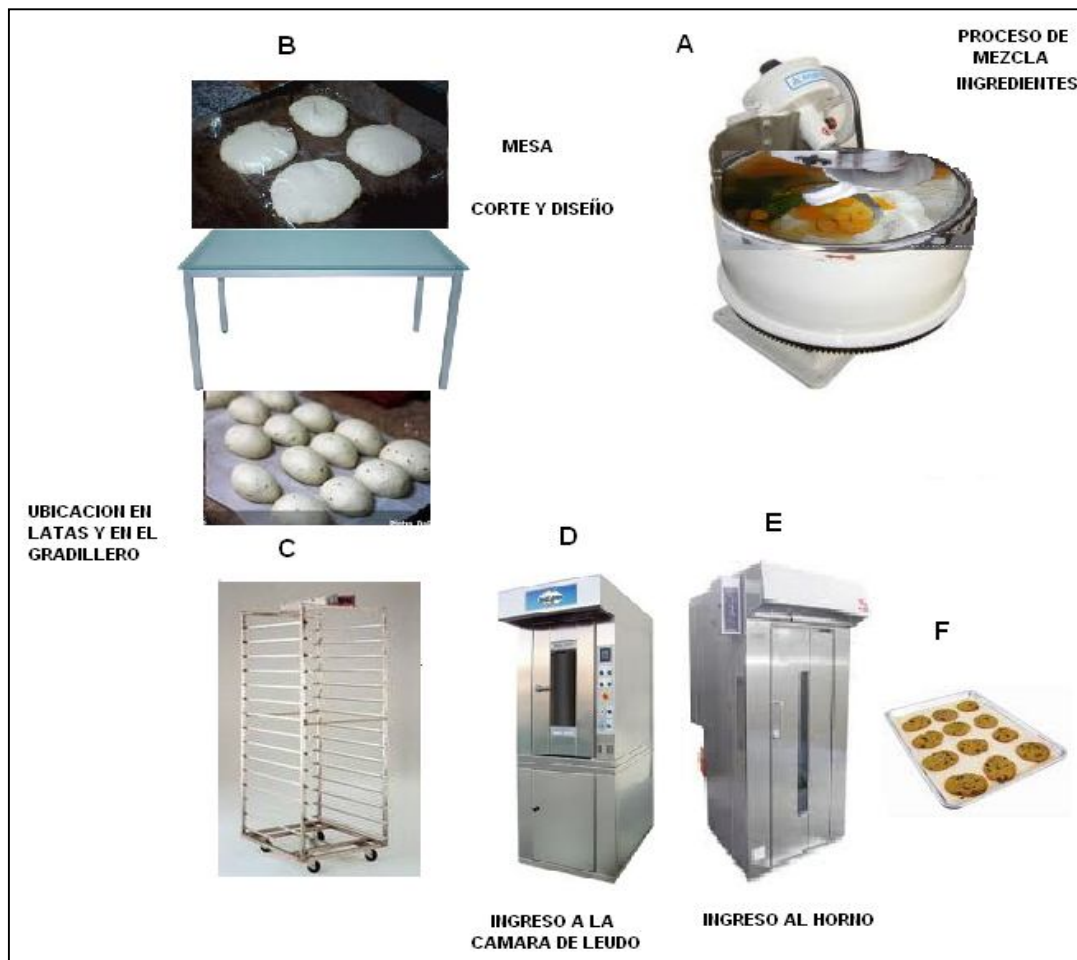
La empresa a través de la estandarización y el control de la calidad, podrá establecer instalaciones enfocadas en el producto, se producen los mismos tipos de pan día tras día lo cual le permite organizarse en torno al producto.

La utilización de esta estrategia llevará a la posibilidad inherente de fijar estándares y mantener una calidad determinada. Al enfocarse en el producto generará altos volúmenes y poca variedad, lo cual implica costos fijos altos, pero costos variables bajos, facilitando la alta utilización de las instalaciones.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

Flujo del proceso

Diagrama N°2 – Diagrama de flujo del proceso enfocado en el producto



Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

En el diagrama de flujo de este proceso, primero hay que poner los ingredientes uno por uno en la amasadora, para; (A). Realizar la respectiva mezcla durante 15 minutos (B). Después la masa lista se ubica en la mesa para su respectivo corte y diseño (C). Los panes se ubican en latas y posteriormente en el gradillero (D). Se ingresa el gradillero lleno a la cámara de fermentación o leudo durante 20 minutos (E). Se saca de la cámara de leudo y se ingresa inmediatamente al horno a una temperatura de 180°C a 190°C (F). Por último, una variedad de operaciones distintas llegan a

modificar las características de la harina como ingrediente básico para cumplir con la necesidad básica del cliente.

Diagrama de proceso

Esta herramienta comprende símbolos, tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructurada para analizar y registrar las actividades que conforman un proceso. Nos permite centrarla atención en las actividades que agregan valor.

Diagrama N°3 – Diagrama de proceso que indica la producción de un pan estándar

DIAGRAMA DEL PROCESO			
Método actual <input type="checkbox"/>		Método propuesto <input checked="" type="checkbox"/>	
CONTENIDO DEL DIAGRAMA: <u>Proceso de producción del pan</u>		FECHA: 22/03/13	
Proceso de elaboración del pan		ELABORADO POR: DC	
DEPARTAMENTO		DIAGRAMA N° 1	
		HOJA N° 1 DE 1	
DISTANCIA EN Mts	TIEMPO EN MINUTOS	SIMBOLOS DEL DIAGRAMA	DESCRIPCION DEL PROCESO
		○ → □ ▢ ▽	Ingredientes almacenados
3	2,00	○ → □ ▢ ▽	Poner ingredientes en la amasadora
	14,50	○ → □ ▢ ▽	Amasadora
	0,50	○ → □ ▢ ▽	Inspeccion visual
0,5	0,50	○ → □ ▢ ▽	Transferir a la mesa
	25,00	○ → □ ▢ ▽	Corte y diseño
	5,00	○ → □ ▢ ▽	Colocar en la lata
0,5	3,00	○ → □ ▢ ▽	Colocar latas en el gradillero
0,5	1,00	○ → □ ▢ ▽	Ingresar gradillero a la camara de leudo
	20,00	○ → □ ▢ ▽	Camara de leudo
	0,50	○ → □ ▢ ▽	Sacar de la camara de leudo
1	0,50	○ → □ ▢ ▽	Ingresar al horno
	16,00	○ → □ ▢ ▽	Horno
	0,50	○ → □ ▢ ▽	Sacar del horno
6	3,00	○ → □ ▢ ▽	colocacion final en la vitrina
11,50	92,00	4 9 1 0 1	TOTALES
Tiempo con valor agregado = tiempo de operación/tiempo total = (14,50+25,00+20,00+16,00)/92,00 = 82,07%			
○ Operación → Transporte □ Inspección ▢ Demora ▽ Almacenamiento			

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

10.2.6. Personas – Talento humano – personal

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. (Hurtado, Vélez, & Ríos, 2008)

La panificadora Súper Pan ha logrado permanecer durante años en el mercado, pero es necesario contar con una continua capacitación de su personal para la aplicación e innovación de nuevas tendencias, y que siempre estén altamente calificados para la realización de sus funciones, además se necesita incorporar una persona que tenga conocimiento en desarrollo de nuevos productos, esto en cuanto a la parte de producción.

En el área de comercialización y ventas se necesita contar con un departamento de marketing que constantemente este realizando estudios sobre el comportamiento del mercado y de los consumidores, así como realizar capacitaciones al personal de ventas para maximizar sus habilidades. Lo que se pretende es conseguir un compromiso de cooperación y avance la fuerza de trabajo con la empresa.

Tabla N°23 – Estrategias de personal

Estrategias de personal		
Estrategia	Táctica	Actividad
Capacitación	Capacitación al personal	Capacitaciones en: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos • Nuevas tendencias de productos <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Merchandising • Recursos Humanos • Motivación personal • Riesgos y primeros auxilios

5.2.7. Matriz de estrategias del marketing Mix

Matriz de estrategias del Marketing Mix					
Estrategia del marketing Mix	Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo de implementación
PRODUCTO	Calidad	Destacar las principales características y beneficios que posee el producto	Pegar recortes o afiches donde se evidencie los beneficios de consumir alimentos, en especial de panificación.	Departamento de marketing	Permanente
	Cafetería	Brindar el servicio de cafetería instantánea	Adquirir una máquina de hacer café instantáneo	Gerente general	Permanente
PRECIO	Administración en el punto de venta	Contar con una solución tecnológica	Adquirir un software administrativo contable y de facturación	Gerente general	Permanente
	Política de precios en base a la competencia	Estudio de la competencia	Realizar un sondeo de los precios que maneja la competencia con el fin de poder competir y mejorarlos.	Departamento de marketing	Semestralmente
PLAZA	Servicio a domicilio	Contar con un vehículo de manera permanente para la entrega de sus productos.	Adquirir una furgoneta pequeña de segunda mano.	Gerente general	Permanente
	Decoración de instalaciones	Diseño de interiores	Pintar las instalaciones con colores acordes a los establecidos en el logotipo	Gerente general	Cada año renovable

Estrategia del marketing Mix	Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo de implementación
PROMOCIÓN	Publicidad	Diseño de pagina web	Diseñar una Página Web donde se pueda promocionar y dar a conocer la empresa y sus productos que ofrece.	Departamento de marketing	Permanente
		Comercial de televisión	Contratar los servicios de Mejía Tv	Departamento de marketing	Por 6 meses
		Merchandising	Con la ayuda de impulsadoras por parte de las empresas proveedoras realizar el merchandising de sus productos en las respectivas góndolas donde se exhiben los productos.	Departamento de marketing	permanente
		Personalización de elementos	Personalizar las fundas de expender pan y las cajas de los pasteles con graficas de la empresa. Publicación de la misión y visión de la empresa a vista de los clientes y personal de la empresa.	Departamento de marketing	Permanente
		Personal uniformado	Confeccionar uniformes personalizados con diseños de la panificadora para el personal tanto de producción como para el área de comercialización y ventas. (Personal de producción: Gorro, mascarilla, delantal y guantes.) - (Personal de comercialización y ventas: Gorro, camiseta tipo polo y delantal.)	Departamento de marketing	Permanente/ renovable cada año

		Rotulación exterior	Diseñar e implementar un rotulo llamativo que los clientes puedan identificar fácil y claramente.	Departamento de marketing	Permanente
	Promoción de ventas	Volantes	Realizar volantes donde se enfoque en dar a conocer la empresa, productos y servicios que ofrece, a demás de promociones permanentes y por temporadas.	Departamento de marketing	Cada tres meses
		Roll up banners	Como promoción externa se propone ubicar roll ups en los exteriores de la panificadora con mensajes impulsivos a visitar la empresa y adquirir sus productos.	Departamento de marketing	Cada tres meses
		Obsequios	Mediante material P.O.P. motivar y premiar las compras de nuestros clientes con la entrega de obsequios mediante promociones por temporada, como por ejemplo: San Valentín, Día de la Madre, Fechas navideñas,... (Llaveros, esferográficos, tasas de cerámica)	Departamento de marketing	Dos veces al año
PROCESOS	Seguimiento y control	Evaluación permanente del desempeño y desarrollo de los procesos.	Determinar un responsable que de un seguimiento continuo sobre el desempeño de las funciones.	Gerente general	Permanente
	Estandarización	Definir procesos y optimizarlos	Estandarizar los procesos de producción	Gerente general	Permanente

PERSONAS	Capacitación	Capacitación al personal	<p>Capacitaciones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos y nuevas tendencias, Atención al cliente, Merchandising, Recursos Humanos, Motivación personal, Riesgos y primeros auxilios 	Gerente general	Una cada dos meses
-----------------	--------------	--------------------------	--	-----------------	--------------------

Fuente: Panificadora Súper Pan

Elaboración: Darío Chafla

Matriz de estrategias del Marketing Mix - Presupuesto					
Estrategia del marketing Mix	Estrategia	Táctica	Actividades	Valor Unitario	Valor Total
PRODUCTO	Calidad	Destacar las principales características y beneficios que posee el producto	Pegar recortes o afiches donde se evidencie los beneficios de consumir alimentos, en especial de panificación.	\$20,00	\$220,00
	Cafetería	Brindar el servicio de cafetería instantánea	Adquirir una máquina de hacer café instantáneo	\$200,00	
PRECIO	Administración en el punto de venta	Contar con una solución tecnológica	Adquirir un software administrativo contable y de facturación	\$1.450,00	\$1.550,00
	Política de precios en base a la competencia	Estudio de la competencia	Realizar un sondeo de los precios que maneja la competencia con el fin de poder competir y mejorarlos.	\$100,00	
PLAZA	Facilitar la entrega del producto	Contar con un vehículo de manera permanente para la entrega de sus productos.	Adquirir una furgoneta de segunda mano.	\$18.000,00	\$18.400,00
	Decoración de instalaciones	Diseño de interiores	Pintar las instalaciones con colores acordes a los establecidos en el logotipo	\$400,00	

Tabla N°24 - Determinación del presupuesto del Marketing Mix

Estrategia del marketing Mix	Estrategia	Táctica	Actividades	Valor Unitario	Valor Total
PROMOCIÓN	Publicidad	Diseño de pagina web	Diseñar y publicar con dominio propio una Página Web donde se pueda promocionar y dar a conocer la empresa y sus productos que ofrece.	\$120,00	\$3.635,00
		Comercial de televisión	Contratar los servicios de Mejía Tv	\$2.000,00	
		Merchandising	Con la ayuda de impulsadoras por parte de las empresas proveedoras realizar el merchandising de sus productos en las respectivas góndolas donde se exhiben los productos.	\$20,00	
		Personalización de elementos	Personalizar las fundas de expender pan y las cajas de los pasteles con graficas de la empresa. Publicación de la misión y visión de la empresa a vista de los clientes y personal de la empresa.	\$180,00	

		Personal uniformado	Confeccionar uniformes personalizados con diseños de la panificadora para el personal tanto de producción como para el área de comercialización y ventas. (Personal de producción: Gorro, mascarilla, delantal y guantes.) - (Personal de comercialización y ventas: Gorro, camiseta tipo polo y delantal.)	\$400,00
		Rotulación exterior	Diseñar e implementar un rotulo llamativo que los clientes puedan identificar fácil y claramente.	\$600,00
	Promoción de ventas	Volantes	Realizar volantes donde se enfoque en dar a conocer la empresa, productos y servicios que ofrece, a demás de promociones permanentes y por temporadas.	\$60,00
		Roll up banners	Como promoción externa se propone ubicar roll ups en los exteriores de la panificadora con mensajes impulsivos a visitar la empresa y adquirir sus productos.	\$55,00
		Obsequios	Mediante material P.O.P. (Llaveros, esferográficos, tasas de cerámica)	\$200,00

Procesos	Seguimiento y control	Evaluación permanente del desempeño y desarrollo de los procesos.	Determinar un responsable que de un seguimiento continuo sobre el desempeño de las funciones.	\$10,00	\$20,00
	Estandarización	Definir procesos y optimizarlos	Estandarizar los procesos de producción	\$10,00	
Personas	Capacitación	Capacitación al personal	Capacitaciones en:		\$1.500,00
			• Desarrollo de nuevos productos y nuevas tendencias.	\$280,00	
			• Atención al cliente	\$250,00	
			• Merchandising	\$250,00	
			• Recursos Humanos	\$240,00	
			• Motivación personal	\$240,00	
			• Riesgos y primeros auxilios	\$240,00	
Total					<u>\$25.325,00</u>

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

CAPÍTULO VI

11. PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

11.1. Presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009)

11.1.1. Objetivo de los presupuestos

La elaboración de presupuestos implica:

- Establecer metas específicas en función monetaria
- Ejecutar planes para alcanzar las metas financieras
- Comparar periódicamente los resultados reales con las metas financieras

11.2. Presupuesto de marketing

El presupuesto de Marketing es la traducción del programa de acción definido en un compromiso de gasto suficiente para alcanzar, además de unos volúmenes de venta, una determinada cuota de mercado y una rentabilidad esperada, una posición estratégica de cada UEN en relación a la competencia. (Talaya, 2008)

El presupuesto de inversión para el plan de marketing de la Panificadora Súper Pan se detalla y desglosa a continuación de acuerdo a los aportes de cada estrategia.

Tabla N°25 - Presupuesto del plan operativo de marketing

Presupuesto del plan operativo de marketing		
Presupuesto de marketing	Valor	%
Producto	\$220,00	0,87%
Precio	\$1.550,00	6,12%
Plaza	\$18.400,00	72,66%
Promoción	\$3.635,00	14,35%
Procesos	\$20,00	0,08%
Personas	\$1.500,00	5,92%
Total presupuesto del plan operativo de marketing	\$25.325,00	100%

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

Análisis: La distribución de los porcentajes de cada presupuesto está realizada en base al total que es el 100%, siendo la estrategia de plaza la que mayor porcentaje abarca en esta distribución. El financiamiento total del plan de marketing va a ser asumido por parte de la empresa mediante capital propio.

11.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; es decir, la utilidad operativa es cero. (Horngren, Foster, & Datar, 2007)

El punto de equilibrio les indica cuanta producción deben vender para evitar una pérdida. (Horngren, Foster, & Datar, 2007)

Punto de equilibrio

Precio de venta promedio (PV) = \$0,16 ctvs. __Costo variable promedio (CV) = \$0,12 ctvs.

Costos fijos = \$1.847,00

Punto de equilibrio = CF/ (PV-CV) -> Punto de equilibrio = 1.847,00/(0,16-0,12)

Punto de equilibrio en unidades = 46.175 unidades mensuales.

Punto de equilibrio en dólares = \$7.388,00 mensuales.

PEU= 554.100 unidades al año

PE\$= \$88.656 dólares al año.

11.4. Flujos de efectivo

11.4.1. Escenario probable 15%

	Escenario probable 15%					
	0	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS						
Ventas		244.317,50	280.965,13	323.109,89	371.576,38	427.312,83
(-) Costo de ventas		211.887,50	243.670,63	280.221,22	322.254,40	370.592,56
(=) Utilidad bruta		32.430,00	37.294,50	42.888,68	49.321,98	56.720,27
(-)Gastos administrativos		16.330,00	18.779,50	21.596,43	24.835,89	28.561,27
(-) Inversión Mkt Mix	25.325,00					
(=) Utilidad operativa		16.100,00	18.515,00	21.292,25	24.486,09	28.159,00
(-)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Utilidad antes de IyP		12.900,00	15.315,00	18.092,25	21.286,09	24.959,00
(-)Participación trabajadores (15%)		1.935,00	2.297,25	2.713,84	3.192,91	3.743,85
(-)Impuesto a la renta (23%)		2.967,00	3.522,45	4.161,22	4.895,80	5.740,57
(=)UTILIDAD NETA		7.998,00	9.495,30	11.217,20	13.197,37	15.474,58
(+)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Flujo de efectivo	-25.325,00	11.198,00	12.695,30	14.417,20	16.397,37	18.674,58

11.4.2. Escenario optimista 30%

Escenario optimista 30%						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS						
Ventas		276.185,00	359.040,50	466.752,65	606.778,45	788.811,98
(-) Costo de ventas		239.525,00	311.382,50	404.797,25	526.236,43	684.107,35
(=) Utilidad bruta		36.660,00	47.658,00	61.955,40	80.542,02	104.704,63
(-)Gastos administrativos		18460,00	23998,00	31197,40	40556,62	52723,61
(-) Inversión Mkt Mix	25.325,00					
(=) Utilidad operativa		18200,00	23660,00	30758,00	39985,40	51981,02
(-)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Utilidad antes de IyP		15.000,00	20.460,00	27.558,00	36.785,40	48.781,02
(-)Participación trabajadores (15%)		2.250,00	3.069,00	4.133,70	5.517,81	7.317,15
(-)Impuesto a la renta (23%)		3.450,00	4.705,80	6.338,34	8.460,64	11.219,63
(=)UTILIDAD NETA		9.300,00	12.685,20	17.085,96	22.806,95	30.244,23
(+)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Flujo de efectivo	- 25.325,00	12.500,00	15.885,20	20.285,96	26.006,95	33.444,23

11.4.3. Escenario pesimista 10%

Escenario pesimista 10%						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS						
Ventas		233.695,00	257.064,50	282.770,95	311.048,05	342.152,85
(-) Costo de ventas		202.675,00	222.942,50	245.236,75	269.760,43	296.736,47
(=) Utilidad bruta		31.020,00	34.122,00	37.534,20	41.287,62	45.416,38
(-)Gastos administrativos		15.620,00	17.182,00	18.900,20	20.790,22	22.869,24
(-) Inversión Mkt Mix	25.325,00					
(=) Utilidad operativa		15.400,00	16.940,00	18.634,00	20.497,40	22.547,14
(-)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Utilidad antes de IyP		12.200,00	13.740,00	15.434,00	17.297,40	19.347,14
(-)Participación trabajadores (15%)		1.830,00	2.061,00	2.315,10	2.594,61	2.902,07
(-)Impuesto a la renta (23%)		2.806,00	3.160,20	3.549,82	3.978,40	4.449,84
(=)UTILIDAD NETA		7.564,00	8.518,80	9.569,08	10.724,39	11.995,23
(+)Depreciación		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
(=)Flujo de efectivo	- 25.325,00	10.764,00	11.718,80	12.769,08	13.924,39	15.195,23

Análisis:

El flujo de efectivo probable, que es el más esperado con un crecimiento del 15% de ingresos por ventas, porcentaje relacionado al crecimiento de mercado obtenido del banco central, indica una utilidad por ingresos de \$11.198,00 al término del año 2013, el cual va aumentando proporcionalmente durante los cuatro años siguientes.

- **Proyección de flujos**

Tabla N°26 - Proyección de flujos

Año	Escenario probable 15%	Escenario optimista 30%	Escenario pesimista 10%
2013	11.198,00	12.500,00	10.764,00
2014	12.695,30	15.885,20	11.718,80
2015	14.417,20	20.285,96	12.769,08
2016	16.397,37	26.006,95	13.924,39
2017	18.674,58	33.444,23	15.195,23

Fuente: Panificadora Súper Pan
Elaboración: Darío Chafla

11.5. Valor actual neto (VAN)

Para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión mediante este indicador, es necesaria la determinación de una tasa de descuento (TD), con la cual serán actualizados los diferentes flujos de efectivo involucrados (inversiones y beneficios). (Cervantes, 2002)

Fórmula del VAN

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión esta dado por la diferencia del Valor Actual de los Beneficios (VAB) y el Valor Actual de la Inversión o Principal (VAP), es decir, $VAN = VAB - VAP$ o bien mediante la siguiente expresión algebraica. (Cervantes, 2002)

$$VAN = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n}{(1+i)^n} - \frac{P_0}{(1+i)^0}$$

Donde:

B = Los beneficios obtenidos en el periodo

i = Tasa de descuento o actualización = 10%

P = El capital social o principal invertido al inicio del proyecto

Interpretación para VAN		
Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El criterio de decisión de este método se basa en seleccionar el proyecto con VAN positivo, eso indica que se logra el objetivo financiero de la empresa, definido en términos de maximizar el valor de la misma, debiendo ser rechazados los proyectos con VAN negativo o nulo.

- **Escenario probable 15%**

Año	Periodo	Escenario probable 15%	
2013	0	-25.325,00	
2013	1	11.198,00	10.180,00
2014	2	12.695,30	10.491,98
2015	3	14.417,20	10.831,85
2016	4	16.397,37	11.199,63
2017	5	18.674,58	11.595,45
VAN			28.973,91

VAN = \$28.973,91 > 0 _____ Se acepta el proyecto de inversión

- **Escenario optimista 30%**

Año	Periodo	Escenario optimista 30%	
2012	0	-25.325,00	
2013	1	12.500,00	11.363,64
2014	2	15.885,20	13.128,26
2015	3	20.285,96	15.241,14
2016	4	26.006,95	17.763,10
2017	5	33.444,23	20.766,24
VAN			52.937,38

VAN = \$52.937,38 > 0 _____ Se acepta el proyecto de inversión

- **Escenario pesimista 10%**

Año	Periodo	Escenario pesimista 10%	
2013	0	-25.325,00	
2013	1	10.764,00	9.785,45
2014	2	11.718,80	9.684,96
2015	3	12.769,08	9.593,60
2016	4	13.924,39	9.510,54
2017	5	15.195,23	9.435,04
VAN			22.684,60

VAN = \$22.684,60 > 0 _____ Se acepta el proyecto de inversión

Análisis:

Realizados los respectivos cálculos se obtuvo un Valor Actual Neto mayor a cero en todos los escenarios proyectados, indicándonos que se obtendrá flujos positivos en todos los procesos, generando utilidades aceptables. Es importante indicar que el escenario más beneficioso nos brinda el escenario optimista como mejor opción ya que posee la propuesta más atractiva en cuestión de utilidades con la implementación del plan de marketing.

Cabe mencionar también que los escenarios probable y pesimista poseen un VAN mayor a cero, es decir en cualquiera de estos dos escenarios obtendríamos flujos positivos con la implementación del proyecto, siendo recuperada la inversión en un tiempo aceptable a lo largo del proyecto.

11.6. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

En una inversión financiera, el aportante del recurso capital espera una tasa mínima de retorno para invertir. Este valor está asociado al riesgo de la pérdida de la inversión, así que un inversionista puede esperar una baja tasa de retorno en un título emitido por una entidad gubernamental o en un aporte en una entidad financiera con un bajo riesgo (tasa segura inversión), pero en los proyectos de ingeniería y en los negocios con un riesgo normal, se establece lo que se conoce como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). (HORNE & WACHOWICS, 2003)

Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento se ha considerado la sumatoria de la inflación al 31 de marzo del 2013 (3.01%), la tasa pasiva (4,53%), y el porcentaje del riesgo país correspondiente (6,98%)

Tabla N°27 - Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

TMAR	
Inflación	3,01%
Tasa pasiva	4,53%
Riesgo país	6,98%
TMAR	14,52%

11.7. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Método para evaluar proyectos de capital mediante el descuento de flujos de efectivo. La TIR es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de

entrada con el valor presente de los flujos de entrada con el valor presente de los flujos de salida o, en otras palabras, que ocasiona que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero. (Keat, Young, 2004)

La TIR se define, al menos, de las siguientes dos maneras:

Como la tasa de descuento que anula el VAN, es decir, la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. (Cervantes, 2002)

Como la tasa de descuento que hace equivalente el valor actual del capital social empleado en el financiamiento de los activos con el valor actual fijo de beneficios generados por dicho capital social. (Cervantes, 2002)

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si $TIR \geq r \rightarrow$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si $TIR < r \rightarrow$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Fórmula de la TIR

$$\frac{P_0}{(1+i)^0} + \frac{P_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{P_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} = \frac{B_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n}{(1+i)^n}$$

Tabla N°28 - TIR Escenario probable 15%

Año	Periodo	Escenario probable 15%	
2013	0	-25.325,00	
2013	1	11.198,00	10.180,00
2014	2	12.695,30	10.491,98
2015	3	14.417,20	10.831,85
2016	4	16.397,37	11.199,63
2017	5	18.674,58	11.595,45
VAN			28.973,91
TIR			45%

Tabla N°29 - TIR Escenario optimista 30%

Año	Periodo	Escenario optimista 30%	
2012	0	-25.325,00	
2013	1	12.500,00	11.363,64
2014	2	15.885,20	13.128,26
2015	3	20.285,96	15.241,14
2016	4	26.006,95	17.763,10
2017	5	33.444,23	20.766,24
VAN			52.937,38
TIR			62%

Tabla N°30 - TIR Escenario pesimista 10%

Año	Periodo	Escenario pesimista 10%	
2013	0	-25.325,00	
2013	1	10.764,00	9.785,45
2014	2	11.718,80	9.684,96
2015	3	12.769,08	9.593,60
2016	4	13.924,39	9.510,54
2017	5	15.195,23	9.435,04
VAN			22.684,60
TIR			39%

Análisis:

Después de realizar los cálculos se obtuvo en los tres escenarios una TIR positiva es decir mayor a cero, lo cual indica que se acepta el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Los porcentajes obtenidos para la panificadora Súper Pan son alentadores, esto se debe a que la panificadora cuenta con una larga trayectoria dentro del mercado, lo cual ha hecho que sus ventas vayan aumentando considerablemente con una positiva demanda, dando viabilidad a la implementación del proyecto.

11.8. Relación Beneficio/Costo (B/C)

A diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos, es decir, en centavos por cada peso invertido. Sin embargo, dado que este indicador (B/C0) se calcula a partir del VAN, también se requiere la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. (Cervantes, 2002)

Fórmula de la relación Beneficio/Costo

La relación B/C de un Proyecto de Inversión está dada por el cociente que hay entre el Valor Actual Neto (VAN) y el Valor Actual de la Inversión (VAP), es decir: (Cervantes, 2002)

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por el proyecto}}{\text{Inversión}}$$

Tabla N°31 - Relación Beneficio / Costo

Inversión inicial		12.325,00	
Año	Escenario probable 15%	Escenario optimista 30%	Escenario pesimista 10%
2013	-25.325,00	-25.325,00	-25.325,00
2013	11.198,00	12.500,00	10.764,00
2014	12.695,30	15.885,20	11.718,80
2015	14.417,20	20.285,96	12.769,08
2016	16.397,37	26.006,95	13.924,39
2017	18.674,58	33.444,23	15.195,23
Total	48.057,45	82.797,34	39.046,49
R B/C	3,899184555	6,717836949	3,1680726

Análisis:

Determinados las relaciones de beneficio/costo de los tres escenarios posibles de puede determinar qué:

- En el escenario probable (15%) por cada dólar que se invierta se va a recuperar \$3,90. Obteniendo una ganancia de \$2,90.
- En el escenario optimista (30%) por cada dólar que se invierta se va a recuperar \$6,72. Obteniendo una ganancia de \$5,72.
- En el escenario probable (10%) por cada dólar que se invierta se va a recuperar \$3,17. Obteniendo una ganancia de \$2,17.

11.9. Periodo de recuperación

Es el tiempo que toma recuperar el costo inicial de un proyecto de presupuesto de capital, sin considerar el valor del dinero en el tiempo. Regla de decisión para el tiempo de recuperación: emprender el supuesto de capital si el tiempo de recuperación es menor que un número de años. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

- **Fórmula a aplicar:**

$$\text{PRI} = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Escenario probable 15%

Datos

a = 1 año

b = 25.325,00

c = 11.198,00

d = 12.695,30

Sustituyendo en la Fórmula

$$\text{PRI} = 1 + \frac{(25.325,00 - 11.198,00)}{12.695,30} = \mathbf{2,1127 \text{ años}}$$

$$0.1127 * 12 = \mathbf{1,3524 \text{ meses}}$$

$$0.3524 * 30 = \mathbf{10,572 \text{ días}}$$

La recuperación de la inversión se da en un periodo de tiempo de **2 años, 1 mes y 11 días**.

➤ **Escenario optimista 30%**

Datos

$$\mathbf{a} = 1 \text{ año}$$

$$\mathbf{b} = 25.325,00$$

$$\mathbf{c} = 12.500,00$$

$$\mathbf{d} = 15.885,20$$

Sustituyendo en la Fórmula

$$\text{PRI} = 1 + \frac{(25.325,00 - 12.500,00)}{15.885,20} = \mathbf{1,8073 \text{ años}}$$

$$0.8073 * 12 = \mathbf{9,6876 \text{ meses}}$$

$$0.6876 * 30 = \mathbf{20,628 \text{ días}}$$

La recuperación de la inversión se da en un periodo de tiempo de **1 año, 10 meses y 21 días**.

➤ **Escenario pesimista 10%**

Datos

$$\mathbf{a} = 1 \text{ año}$$

$$\mathbf{b} = 25.325,00$$

$$\mathbf{c} = 10.764,00$$

$$\mathbf{d} = 11.718,80$$

Sustituyendo en la Fórmula

$$\mathbf{PRI} = 1 + \frac{(25.325,00 - 10.764,00)}{11.718,80} = \mathbf{2,2425 \text{ años}}$$

$$0.2425 * 12 = \mathbf{2,91 \text{ meses}}$$

$$0.91 * 30 = \mathbf{27,3 \text{ días}}$$

La recuperación de la inversión se da en un periodo de tiempo de **2 años, 3 meses y 27 días**.

CAPÍTULO VII

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión 1

- La Panificadora Súper Pan, empresa productora y comercializadora de productos de panadería, y pastelería, además comercializadora de productos complementarios como lácteos, embutidos y snacks no posee una cultura organizacional que dirija sus objetivos.

Recomendación 1

- Se recomienda a la panificadora desarrollarse en base a una cultura organizacional, acoplando sus procesos y métodos enfocados en conseguir los objetivos planteados.

Conclusión 2

- Dentro del análisis situacional se pudo determinar como principal fortaleza la capacidad de inversión y el uso de tecnología de punta en sus procesos de producción, lo cual ha permitido ofrecer un producto de calidad, posee una gran habilidad para aprovechar nuevas oportunidades como desarrollo de nuevos productos, sin descuidar la creciente amenaza de nuevos competidores en el mercado local, y no existen programas de acción frente a las debilidades que posee la empresa.

Recomendación 2

- Aprovechar las fortalezas que posee la empresa como ventaja competitiva frente a sus competidores, dar mayor importancia a nuevas oportunidades y enfocarse en desarrollar nuevos productos y servicios, sin descuidar la amenaza de creciente competencia creando barreras de diferenciación en el mercado local. Aplicar las acciones correctivas en cuanto a la estructura organizacional que se proponen.

Conclusión 3

- El no contar con un direccionamiento estratégico definido no ha permitido posicionarse en el mercado de manera eficaz, ni existe una diferenciación en cuanto a aplicación de estrategias de promoción.

Recomendación 3

- Aplicar el direccionamiento estratégico propuesto que defina claramente sus metas y objetivos, con el fin de posicionarse adecuadamente dentro del mercado local.

Conclusión 4

- La empresa posee un nicho de mercado bien establecido, pero las personas no reconocen bien a la marca; debido a que no se realiza la respectiva publicidad de promoción e impacto, es por eso que posee un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores como marca, aun así ocupa el primer lugar dentro de los establecimientos de panificación.

Recomendación 4

- Se recomienda aplicar las estrategias propuestas con el fin de generar el impacto en los consumidores y crear la recordación de marca esperada.

Conclusión 5

- Mediante la investigación de mercados se determino que nuestro mayor competidor es la Panadería Canela que posee un 30,5% de mención de los clientes, a lo cual es muy importante dar el seguimiento correspondiente. También se determinó que los clientes desean contar con un servicio a domicilio, y en cuanto a atención al cliente se refiere, ellos prefieren una atención rápida, amable y con diversidad de productos.

Recomendación 5

- Aplicar las estrategias de líder frente a sus competidores aumentando la brecha frente a sus seguidores. Tomar en cuenta los requerimientos de sus clientes y brindarles en la mayor parte posible un servicio diferenciado y que sea de agrado para ellos. También se recomienda aplicar la estrategia de servicio a domicilio con el fin de acaparar mayor cobertura de mercado.

Conclusión 6

- La Panificadora Súper Pan posee una estrategia básica de “liderazgo en costos” esto debido a su gran producción, aplica economías de escala lo cual le ha permitido poseer costos unitarios bajos en comparación con sus competidores dentro del mercado.

Recomendación 6

- Se debe adoptar los procesos estandarizados propuestos, cuyos procesos generen optimización de tiempo y recursos, aprovechando el liderazgo en costos que les generan una ventaja competitiva.

Conclusión 7

- El plan operativo de marketing está estructurado para tener una inversión de \$25.325,00 dólares, los cuales es muy alcanzable para la empresa. Cuyo presupuesto cubre las diferentes estrategias de producto, precio, plaza, promoción, procesos y personas.

Recomendación 7

- Llevar a cabo el plan operativo de marketing con el presupuesto establecido el cual está acorde a las posibilidades de la empresa y cubre todas las estrategias establecidas.

Conclusión 8

- La evaluación financiera de factibilidad del proyecto que resume valores de los flujos de caja, estado de resultados y análisis de la inversión arrojan los siguientes resultados:

Resumen de resultados de evaluación de criterios desde el punto de vista probable

TMAR	14,52%
VAN	28.973,91
TIR	45%
Relación B/C	2,90
Periodo de recuperación	2 años, 1 mes y 11 días.

Recomendación 8

- Una vez determinada la evaluación financiera se recomienda aplicar la propuesta estratégica de marketing para posicionar la Panificadora Súper Pan en la ciudad de Machachi.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. A. (2004). *Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Al Ries, J. T. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ana Belén Casado Díaz, R. S. (2010). *Introducción al Marketing*. San Vicente (Alicante): Club Universitario.
- Ancín, J. M. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Andes. (2011). Obtenido de Andes Info: <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=123640>
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés.
- Bello, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica*. Caracas: Universidad Católica Andrés.
- Beruete, L. F. (2005). *Diccionario gastronómico. Términos, Refranes, Citas y Poemas*. Madrid: Visión Libros.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Carl McDaniel, R. G. (2005). *Investigación de Mercados*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.

- Cervantes, J. G. (2002). *Evaluación Económica Y Financiera : Proyectos Y Portafolios de Inversión Bajo Condiciones de Riesgo*. México, D.F.: UNAM.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Ferrell, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing* (. Cengage Learning.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Galindo, C. J. (2006). *Manual para la creación de empresas, Segunda edición*. Bogotá : Ecoe ediciones .
- HORNE, J. V., & WACHOWICS, J. (2003). *Fundamentos de administración financiera*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Horngrén, C., Foster, G., & Datar, S. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Hugo Chavarria, S. S. (2001). *Factores No Económicos De La Competitividad*. Coronado: IICA .
- Hurtado, F. A., Vélez, R. E., & Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Jaime Rivera Camino, M. d. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones* . Madrid: ESIC.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* . Pearson Educación.

- Lamb, C. W. (2006). *Fundamentos de marketing*. Cengage Learning.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial: organización y tecnología de la empresa conectada en red, Edición 8*. México: Pearson Educación.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Malhotra. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Marcelo Rodriguez, R. F. (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales sistematización de los talleres de capacitación para la conformación de un sistema de apoyo al mercadeo*. Buenos Aires: IICA.
- Martín, S. S. (2008). *Prácticas de Marketing: Ejercicios y supuestos*. Madrid: ESIC.
- Mendez. (2001). *Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación*. McGraw Hill.
- Mercado, S. (2002). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México D.F.: Limusa.
- Munuera, J. L., Escudero, A. I., Alemán, J. L., & Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Muñiz, L. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía: versión para latinoamérica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Navarro, F. (2001). *ESTRATEGIAS DE MARKETING FERIAI*. Madrid: ESIC.
- O. C. Ferrell, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing (3ra ed.)*. Cengage Learning Editores.

- Ollé, M. (1997). *El Plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Rada, V. D. (2001). *Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial*. Madrid: ESIC.
- Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, & Mandado. (1989). *La Innovación Tecnológica y su Gestión*. Barcelona: Marcombo.
- Scott Besley, F. E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning .
- Sebess, P. (2008). *Técnicas de Panadería Profesional*.
- Soriano, C. (1991). *Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Soto, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. México DF: UNAM.
- Spencer, M. H. (1993). *Economía Contemporanea*. Barcelona: Reverte.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Traba, G. (2006). *Pastelería y cocina: Guía práctica*. Madrid: Capitel .
- Unidas, N. (2007). *Indicadores para el seguimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. United Nations Publications.
- Vértice. (2007). *Dirección estratégica*. Málaga: Editorial Vértice.
- Vicente, A. M. (1999). *Confitería y Pastelería: Manual de Formación*. Madrid: Mundi-Prensa Libros.

13.1. Sitios Web

- <http://www.inec.gob.ec/home/>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.andes.info.ec/>
- <http://www.lacamaradequito.com/>
- <http://www.ama.org/>
- <http://www.ecuadorencifras.com/>
- <http://www.marketingpower.com/>
- <http://www.noticias.unab.cl/>