



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de  
Negocios**

**TEMA: “Las Estrategias de Marketing y su incidencia en la  
Competitividad de Panadería Maury de la ciudad de  
Ambato”**

**AUTOR: Leandro Mauricio Sánchez Mantilla**

**TUTOR: Ing. Raúl Villalba**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**Ing. Raúl Villalba**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 30 de Septiembre del 2011

---

**Ing. Raúl Villalba**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Leandro Mauricio Sánchez Mantilla, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

*Sr.* Leandro Mauricio Sánchez Mantilla

C.I. 1803512985

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Septiembre del 2011

## **DEDICATORIA**

*La concepción de este proyecto está dedicada a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia en general. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.*

***Leandro Mauricio Sánchez Mantilla***

## **AGRADECIMIENTO**

*Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.*

*Por esto agradezco a nuestro tutor, Ing. Raul Villalba,  
por su incondicional asesoría y tiempo.*

*A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado y motivado mi formación académica, creyendo en mi en todo momento.*

*A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.*

***Leandro Mauricio Sánchez Mantilla***

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
APROBACIÓN POR TUTOR	ii
AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.2. Análisis crítico	3
1.2.3. Prognosis	4
1.2.4. Formulación del problema	4
1.2.5. Preguntas directrices	4
1.2.6. Delimitación del problema	5
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivo	7
1.4.1. General	7
1.4.2. Específicos	7

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos	8
2.2. Fundamentación filosófica	10
2.3. Fundamentación legal	10
2.4. Categorías fundamentales	13
2.5. Hipótesis	46
2.5.1. Variable independiente	46
2.5.2. Variable dependiente	46

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MARCO METOLOGICO**

3.1. Enfoque	47
3.2. Modalidad básica de la investigación	48
3.3. Tipo de estudio	48
3.4. Población y muestra	49
3.5. Operalización de variables	49
3.5.1. Variable independiente	50
3.5.2. Variable dependiente	51
3.6. Plan de recolección de la información	52
3.7. Procesamiento y análisis	53

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación	55
4.2. Verificación de la hipótesis	67
4.2.1. Hipótesis	67
4.2.2. Verificación	67
4.3. Análisis de la entrevista	69

### **CAPÍTULO V**

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones	71
5.2. Recomendaciones	73

### **CAPÍTULO VI**

#### **6. PROPUESTA**

6.1. Tema	76
6.1.1. Datos informativos	76
6.2. Antecedentes de la propuesta	77
6.3. Justificación	77
6.4. Objetivos	79
6.4.1. General	79
6.4.2. Específicos	79

6.5. Análisis de factibilidad	79
6.6. Fundamentación teórica	80
6.7. Metodología	92
6.7.1. Filosofía	92
6.7.1.1. Misión	92
6.7.1.2. Visión	92
6.7.1.3. Valores empresariales	93
6.7.1.4. Políticas empresariales	94
6.7.2. Analítica	95
6.7.2.1. Macro y micro ambiente	95
6.7.2.2. Análisis interno (PCI)	103
6.7.2.3. Análisis externo (POAM)	105
6.7.2.4. Análisis foda	106
6.7.3. Operativa	112
6.7.3.1. Objetivos estratégicos	112
6.7.3.2. Estrategias operacionales	113
6.7.3.2.1. Estrategia de imagen corporativa	114
6.7.3.2.2. Estra. de diversificación de productos	118
6.7.3.2.3. Estrategia de servicio	121
6.7.3.2.4. Estrategia publicitaria	126
6.7.3.2.5. Estrategia de distribución	130
6.7.3.2.6. Sistema de costos	135
6.7.3.2.7. Estrategia de reducción de costos	142
6.7.3.2.8. Estrategia de crecimiento intensivo	149
6.7.3.3. Plan de acción	151
6.8. Administración de la propuesta	152
6.8.1. Cronograma	152
6.8.2. Quienes van aplicar	153
6.8.3. Financiamiento	153
6.9. Previsión de la evaluación	153
6.9.1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	153

6.9.2. ¿Para qué evaluar?	153
6.9.3. ¿Qué evaluar?	153
6.9.4. ¿Cuándo evaluar?	154
6.9.5. ¿Cómo evaluar?	154
6.9.6. ¿Con qué evaluar?	154
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Conocimiento de la Empresa	56
GRÁFICO N° 2 Ubicación de la Empresa	57
GRÁFICO N° 3 Característica principal	58
GRÁFICO N° 4 Calidad	59
GRÁFICO N° 5 Importancia del servicio	60
GRÁFICO N° 6 Servicio brindado	61
GRÁFICO N° 7 Precio Competitivo	62
GRÁFICO N° 8 Proceso de Venta	63
GRÁFICO N° 9 Tiempos de entrega	64
GRÁFICO N° 10 Variedad de productos	65
GRÁFICO N° 11 Servicio Adicional	66
GRÁFICO N° 12 Ji Cuadrado	68
GRÁFICO N° 13 Industria panadera en el Ecuador	102

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 PREGUNTA N°1	56
TABLA N° 2 PREGUNTA N°2	57
TABLA N° 3 PREGUNTA N°3	58
TABLA N° 4 PREGUNTA N°4	59
TABLA N° 5 PREGUNTA N°5	60
TABLA N° 6 PREGUNTA N°6	61
TABLA N° 7 PREGUNTA N°7	62
TABLA N° 8 PREGUNTA N°8	63
TABLA N° 9 PREGUNTA N°9	64
TABLA N° 10 PREGUNTA N°10	65
TABLA N° 11 PREGUNTA N°11	66
TABLA N° 12 FRECUENCIAS OBSERVADAS	68
TABLA N° 13 FRECUENCIAS ESPERADAS	69
TABLA N° 14 SECTOR PANADERO DEL PAIS	95
TABLA N° 15 PCI	103
TABLA N° 16 POAM	105

## ÍNDICE ANEXOS

ANEXO 1 – Ubicación de la empresa	157
ANEXO 2 – Encuesta	158
ANEXO 3 – Entrevista al gerente	161
ANEXO 4 – Inicios	163
ANEXO 5 – Variedad de productos	166
ANEXO 6 – Control Elaboración de Masas	167
ANEXO 7 – Control Producto Terminado	168
ANEXO 8 – Árbol de Problemas	169
ANEXO 9 – Tabla Chi Cuadrado	170

## RESUMEN EJECUTIVO

*Esta investigación realizada dentro de Panadería Maury de la ciudad de Ambato, pretende aplicar varias estrategias de marketing aprendidas a lo largo de la vida estudiantil; las cuales responden a la necesidad de la empresa de ser altamente competitivos en el mercado.*

*Panadería Maury es una empresa netamente familiar dedicada a la fabricación de productos tradicionales de la panadería, pero que a lo largo de su historia nunca se la manejó de manera estratégica y correctamente planificada, siendo esta una necesidad imperante en el mercado actual, por lo cual se ha realizado una adecuada y bien fundamentada investigación de los aspectos relevantes del sector y de la empresa, los cuales han proporcionado herramientas validas para la solución del problema que la aqueja.*

*Este trabajo propone estrategias claramente detalladas, que le otorgan a la empresa ventajas competitivas las cuales la diferencien de sus competidores y la posicionen en el mercado mejorando su competitividad y que en un lapso de tiempo claramente definido mejoren sus ventas y su rentabilidad.*

*Es así que esta investigación, trata en la medida de lo posible, de aportar significativamente a la evolución del sector de la panificación ecuatoriana, convirtiendo a esta empresa en un puntal que sirva de modelo para las empresas que han ignorado el valioso valor que aporta el marketing en un mundo sumamente competitivo.*

## INTRODUCCIÓN

*Existe en Ecuador un sector que ha contribuido de gran manera para mantener la economía del país, generando fuentes de empleo para muchas familias ecuatorianas; este sector es el de la microempresas (Pymes), que aunque con una serie de necesidades y limitaciones le han hecho frente a los desafíos que imperan en el mercado a causa de factores económicos y sociales. Las microempresas se caracterizan por ser un sector excluido de muchos beneficios que otras empresas gozan, tales como: fácil acceso al crédito, mayor organización interna como a nivel gremial, mayor acceso a recursos productivos, a información y otros. Es por ello que ven limitado su accionar y se fundamentan principalmente en la búsqueda de los medios de vida para satisfacer las necesidades básicas de sus integrantes.*

*La investigación que se presenta tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo, que pretende constituirse en un modelo tanto para los microempresarios panificadores como para los encargados de la administración que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir la microempresa.*

*El presente trabajo se desarrolló en seis capítulos: el primero enuncia el problema a investigar, el cual contiene aspectos generales sobre las causas y efectos, las razones porque se quiere realizar la investigación y los objetivos que se persiguen.*

*El segundo capítulo consiste en el marco teórico de la investigación, el cual es la exposición y análisis de la teoría o conjunto de teorías que se dispone y sirve como fundamento para comprender y explicar el problema.*

*En el tercer capítulo se detalla la metodología que se utilizó, enunciando las estrategias, técnicas e instrumentos que se sirven para resolver el problema, es decir cómo y con que se realizó esta investigación.*

*En el cuarto capítulo se presenta la interpretación de los resultados de la encuesta que sirvió de base para detectar los puntos débiles y fuertes de la empresa, los cuales*

*ayudan a realizar las conclusiones y recomendaciones que se detallan en el quinto capítulo.*

*Por último, en el sexto capítulo se presenta la propuesta de solución a la problemática de esta investigación, que en este caso son las dificultades que se presentan en la empresa al no contar con una herramienta de planificación como lo es el plan de marketing.*

*En este sentido, el presente trabajo no pretende ser una obra maestra, sino más bien procura ser una herramienta incipiente de ayuda, para todas aquellas microempresas panificadoras que estén deseosas de obtener los conocimientos y la información elemental de cómo formular un plan de marketing que se ajuste a sus características y necesidades.*

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las estrategias de marketing y su incidencia en la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inexistencia de estrategias de marketing incide en el bajo nivel de competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

##### **1.2.1 Contextualización**

La inestable situación económica, política y social del mundo y en especial de América latina está creando un creciente convencimiento de que las ventajas comparativas y competitivas basadas en factores de producción no son suficientes para explicar las

estructuras del comercio mundial; distintos factores como la competencia cambiante, el intenso cambio tecnológico, la competencia entre naciones, la mundialización de la competencia o globalización tienen que ser consideradas en la creación o durabilidad de las ventajas.

Es por esto que ciertos académicos con vasta experiencia en asesoría empresarial y desarrollo de los principales países industrializados, como Michael Porter, han formulado la necesidad de establecer nuevos enfoques teóricos, los que exigen que se apliquen con mayor rigor y profundidad las herramientas estratégicas que la administración moderna nos presenta, mismas que permiten obtener una visión más dinámica y actual de la situación real del mercado, y en especial en el campo artesanal de las panaderías, en donde las inestables políticas comerciales dificultan la toma de decisiones, resultando de gran ayuda estas herramientas ya que generan respuestas prácticas a estas dificultades, creando así notables ventajas competitivas que permiten una mejor ubicación para pugnar en un mercado en donde la competencia es agobiante.

Un claro ejemplo de esto se da en Lima-Perú, tierra que vio nacer a don Celestino Peralta, panificador exitoso, propietario de la cadena de panaderías “El Gran Molino”, las cuales se expanden a lo largo de todo el país, y quien ha sido galardonado muchas veces a nivel nacional en concursos como Fepan(concurso que premia anualmente a la industria panadera del Perú).

Su incansable emprendimiento, la búsqueda de la excelencia, el liderazgo, su entrega al trabajo unido a factores como la innovación, constante capacitación y la aplicación de estrategias de Marketing han hecho de esta Panadería un ejemplo para la industria de aquel país y del mundo.

Hoy, el Ecuador entero está consciente del valor y la contribución que la clase artesanal efectúa a la economía, ya que más de 200.000 personas viven y se dedican a esta labor, por lo cual este sector se encuentra empeñado en incorporar actitudes y ejes que contribuyan aún más a dinamizar la economía de cada uno de los artesanos, por lo cual

elementos como la Competitividad, mayor Productividad, Eficiencia Productiva, Mejoramiento de la calidad, unidas a los conceptos de diseñar estrategias de Marketing y Promoción, constituyen los nuevos desafíos y derroteros que se presentan como metas a alcanzarlas en estos nuevos tiempos lo cual asegure al mercado una mejor satisfacción de sus necesidades.

Panadería Maury ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua se ha caracterizado por la producción artesanal, distribución y comercialización de productos panificados (pan en sus distintas variedades) dentro y fuera de la provincia, privilegiando ante todo la calidad y buen servicio lo que ha permitido que esta empresa se haya mantenido en el mercado cerca de 20 años. La experiencia adquirida en este tiempo cree necesaria la apertura de nuevas fronteras en el mercado, pero se han detectado falencias que presenta la empresa en su relación y comunicación con el entorno ya que básicamente esta no se encuentra direccionada a las necesidades de los consumidores, lo cual permita identificar nuevos mercados en donde se pueda penetrar mediante estrategias de marketing que contribuyan a mejorar la cadena de valor, optimizar las operaciones y recursos disponibles, establecer procesos, perfeccionar la interacción con sus clientes actuales y potenciales y sobre todo exteriorizar una sólida y bien estructurada imagen empresarial que la ayude a posicionarse y expandirse dentro de este mercado sumamente competitivo.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En nuestro país, el marketing y sus estrategias no han sido aprovechadas de manera efectiva dentro de las pymes debido principalmente al desconocimiento del real valor que esta ciencia aporta al crecimiento de las empresas, la falta de recursos para su aplicación, el temor y falta de interés de los empresarios por el crecimiento de sus pymes ignorando profundamente el valioso aporte que generarían estas herramientas al crecimiento y competitividad de las mismas.

Panadería Maury ha obtenido resultados relativamente buenos a lo largo de su tiempo de labores, lo que ha generado una mentalidad conformista en sus propietarios, quienes desconocen la realidad actual de la empresa, la cual no es lejana a la situación crítica de las pymes en el país en donde se ignoran las amenazas del mercado, echando de menos el concepto que expresa que la empresa que no crece tiende a desaparecer.

En contraste a esta situación, es indudablemente necesario el uso y aplicación de los procesos de mejoramiento continuo en las pymes, como es el marketing y sus estrategias, eliminando las barreras que se crean en el campo empresarial, asumiendo nuevos riesgos que los inclinen a ganar espacio en el mercado y permitan a las pymes ser más rentables, productivas y competitivas. **ANEXO8. Árbol de Problemas**

### **1.2.3 Prognosis**

Dentro de la Panadería Maury el deficiente y empírico sistema administrativo empleado ha degenerado en la nula aplicación de estrategias de marketing las cuales van desde el desarrollo de los productos, implementación de precios, hasta la entrega del producto con calidad, cantidad, precio y oportunidad, lo que disminuye la capacidad e competencia, disminución de liderazgo, disminución de participación en el mercado, pérdida de credibilidad y confianza de los clientes lo que desmejora notablemente la imagen de la empresa repercutiendo directamente en la situación empresarial y en sus beneficios económicos, pudiendo degenerar en la disminución de sus ventas llegando hasta el cese de sus operaciones.

Por lo cual es fundamental el estudio y aplicación inmediata de las diferentes estrategias que nos presenta el marketing para que estos efectos sean contrarrestados y la empresa pueda desarrollarse.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la inexistencia de estrategias de marketing en la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿Cómo afecta la inexistente aplicación de estrategias de marketing en la competitividad de Panadería Maury?

¿Qué estrategias de marketing podrían utilizarse en Panadería Maury para mejorar su competitividad?

¿Qué plan de estrategias será el adecuado para que mejore la competitividad de Panadería Maury?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

Límite de Contenido

Campo: Administrativo

Área: Comercialización

Aspecto: Estrategias de Marketing

Límite Espacial

PANADERÍA MAURY ubicada en Ambato, sector de Huachi Chico. ANEXO 1

Límite Temporal

Enero - Marzo del 2010

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e

incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas competitivas.

Por esta razón, para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas están obligadas a definir sus estrategias e incorporar dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras.

Panadería Maury ha basado sus actividades en procedimientos no muy bien organizados, planificados y controlados, en donde es notable la inexistencia de un proceso administrativo bien estructurado, careciendo profundamente de estrategias de marketing, lo cual representa una verdadera amenaza a la empresa que tiene como principal anhelo crecer y posicionarse en el mercado.

Por lo cual con la presente investigación se pretende proponer una o varias alternativas de solución al problema planteado, encaminadas mediante estrategias que se pueden agrupar en un Plan de Estrategias que de una manera directa ayuden a la empresa en estudio a convertirse en altamente competitiva en el sector en el cual se desenvuelve ya que actualmente la competitividad del mercado generado por la empresa económica exige a estas ajustar sus estructuras de organización emprendiendo acciones en sentido de modernizar los esquemas gerenciales, adaptar una mejor tecnología en los procesos de comercialización; para mantener al cliente entusiasmado.

Las estrategias de marketing son herramientas escasamente utilizadas por las pymes del país, y su aplicación en la empresa contribuye a tomar la delantera a sus competidores, lo cual es sumamente necesario para el mejoramiento la comercialización de sus productos y el posicionamiento en el mercado, para lo cual es importante conocer la descripción del producto, servicio, el estudio del mercado, la descripción de la competencia, el personal de la empresa, la operación del negocio, además que se podrá tener planificado los pasos, recursos necesarios y estrategias a usar en este mundo

hipercompetitivo, en donde se debe conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser defendido y ajustado a sus necesidades de tal manera que se venda solo.

Se cree en la factibilidad de esta investigación y en su elaboración ya que se dispone de los conocimientos y recursos necesarios, así como de una correcta información de la situación de la empresa debido a que como investigador siento en carne propia esta necesidad empresarial debido a que me encuentro dirigiendo la misma lo cual hace que se faciliten las tareas de investigación, la consecución de los objetivos y su cumplimiento dentro del tiempo planificado.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de estrategias de marketing para mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar como afecta la inexistencia de estrategias de marketing dentro de Panadería Maury.
- Analizar los tipos de estrategias de marketing apropiadas para la empresa las cuales contribuyan a incrementar su competitividad.
- Seleccionar que estrategias se pueden aplicar para mejorar su posicionamiento y competitividad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de realizar una revisión y análisis bibliográfico se pueden detallar los siguientes antecedentes investigativos:

ACOSTA, P. (2004). *Plan de Marketing y su financiamiento para la cadena de restaurantes Biogourmet Cía. Ltda.* Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

1. Formular un plan de Marketing y su financiamiento para la cadena de restaurantes Biogourmet Cía. Ltda. Para los años 2004 y 2005 a fin de presentar al centro del país una alternativa de alimentación rica y saludable.
2. Elaborar una investigación del mercado en la que se analice a los clientes externos, se estructure un estudio de la competencia, para poder identificar el segmento específico o mercado target y la demanda insatisfecha.

3. Definir las líneas, los productos, los menús, la marca, el nombre del restaurante, logotipo, crear un slogan que liderará la campaña publicitaria para poder captar una importante sección de la demanda insatisfecha determinada en el estudio.

#### Conclusiones

1. El segmento de mercado objetivo o conocido como target ha sido determinado en 40830 objetos de estudio en los sectores con ingresos medio-alto de la población investigada.
2. El diseño y definición de las líneas, los productos, los menús, la marca, nombre, logotipo crear un slogan que liderará la campaña publicitaria y definir los momentos de verdad para poder captar una importante sección de la demanda insatisfecha.
3. Estrategias de penetración y posicionamiento han sido escogidas y determinadas por la alta dirección en miras de cumplir con los objetivos institucionales, las estrategias de negocio sirven para desarrollar el potencial del negocio en miras de suplir las necesidades determinadas en la investigación de mercado.

CAMPAÑA, V. (2005). *Plan Estratégico de Marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la Empresa Girasoles & Girasoles*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato

#### Objetivos

1. Determinar estrategias para mejorar la satisfacción del cliente
2. Proponer un Plan Estratégico de Marketing para aumentar la producción para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado Ambato – Quito.
3. Proponer estrategias para alcanzar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las necesidades de los mismos.

#### Conclusiones

1. No se ha propuesto estrategias para atender las necesidades del cliente y que éste se quede conforme con la atención que da nuestra empresa, la empresa se ha descuidado de entregar los pedidos cuando ellos lo necesiten, esto ha hecho que los clientes se cambien de proveedor a una empresa que si cumpla con sus pedidos cuando ellos lo necesiten.

2. La falta de tecnología de punta ocasiona que no se produzca la cantidad requerida y como consecuencia no se satisface las necesidades de los clientes e impide el desarrollo de la empresa.
3. Debido a la falta de mano de obra calificada no se puede aumentar la producción y existe mucho desperdicio por la falta de conocimientos de los empleados y que ello no se puede satisfacer la demanda existente.

RUIZ, D. (2004). *Diseño de la Planificación Estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la panadería y pastelería el enjambre*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### Objetivos

1. Diseñar un plan estratégico que permita establecer ventajas competitivas en “La panadería y pastelería el Enjambre”.
2. Analizar los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa.
3. Sistematizar e implementar un sistema contable que permita coordinar esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

#### Conclusiones

1. La Investigación que se realizó permitió obtener información acerca de las expectativas de los clientes y empleados de la panadería, orientando así para la formulación de objetivos y estrategias que se puedan implantar para corregir los errores y así definir una misión y visión de futuro para la pendería.
2. Otro factor importante es la falta de información contable, así como el registro de movimientos financieros de años anteriores, los mismos que ayudan a determinar objetivos y estrategias.
3. El recurso humano es otro factor determinante, el mismo que tiene un bajo nivel de rendimiento y no se siente motivado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación estará determinada por el paradigma crítico-propositivo:

El marketing ha permitido que las empresas vayan evolucionando constantemente dentro de un ambiente altamente competitivo y cambiante, en donde actualmente se ha dejado a un lado la orientación a la venta, en donde las empresas vendían lo que ellas deseaban, para dar paso a una orientación al marketing, en donde las empresas deben tomar en cuenta que es lo que el mercado desea para poder comercializarlo y así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para realizar una adecuada investigación es indispensable que los involucrados interactúen y estén al tanto de los problemas de la empresa, lo que implica que estos consideren la importancia de las significaciones que engloba el marketing y los aspectos fundamentales que una empresa necesita para ser competitiva, con lo cual se podría comprender el objeto de estudio y dar solución al mismo.

De igual manera todos los conocimientos necesarios deben estar influenciados positivamente por factores fundamentales como la ética, respeto, honestidad, responsabilidad, puntualidad, los cuales sustentarán la investigación e impulsarán a encontrar una solución más práctica al problema en estudio.

Por lo tanto, como investigador es necesario tomar en cuenta estas fundamentaciones, aplicando teóricamente las variable tanto dependiente como independiente y a través de la lectura bibliográfica, estudio de campo e investigación se pueda implementar un Plan de marketing que contribuya a un cambio positivo dentro de Panadería Maury el cual permita a la empresa obtener significativas ventajas competitivas que mejoren su relación en el mercado y las condiciones de vida de todas las personas relacionadas con la misma.

### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

Panadería Maury desarrolla sus actividades enmarcada en las siguientes leyes:

#### **LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO**

Esta ley tiene por objetivo defender y amparar a los artesanos, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e Inter profesionales existentes.

Se define como actividad artesanal a la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con el auxilio de maquinaria.

El órgano administrativo que regenta esta ley se denomina Junta Nacional de Defensa del Artesano, JNDA, el cual vela por los intereses técnico-profesionales y económico-sociales de los artesanos, otorga títulos, califica y recalifica talleres, concede el carné profesional y el perfecciona y capacita a los artesanos.

## **CÓDIGO DEL TRABAJO**

Los preceptos de este Código regulan el trabajo, las situaciones y relaciones jurídicas que el mismo genere y las instituciones creadas con ocasión del trabajo.

Quedan incluidos en el ámbito regulado por el presente Código los trabajadores que realicen labores materiales relacionadas con la prestación del servicio público, predominantemente manuales de la administración pública y de las empresas estatales.

## **LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

Esta ley es la que regula a todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales quienes están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera la dirección de rentas, para lo cual es necesario que todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones,

honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

## **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

Art. 4.- Derechos del consumidor.

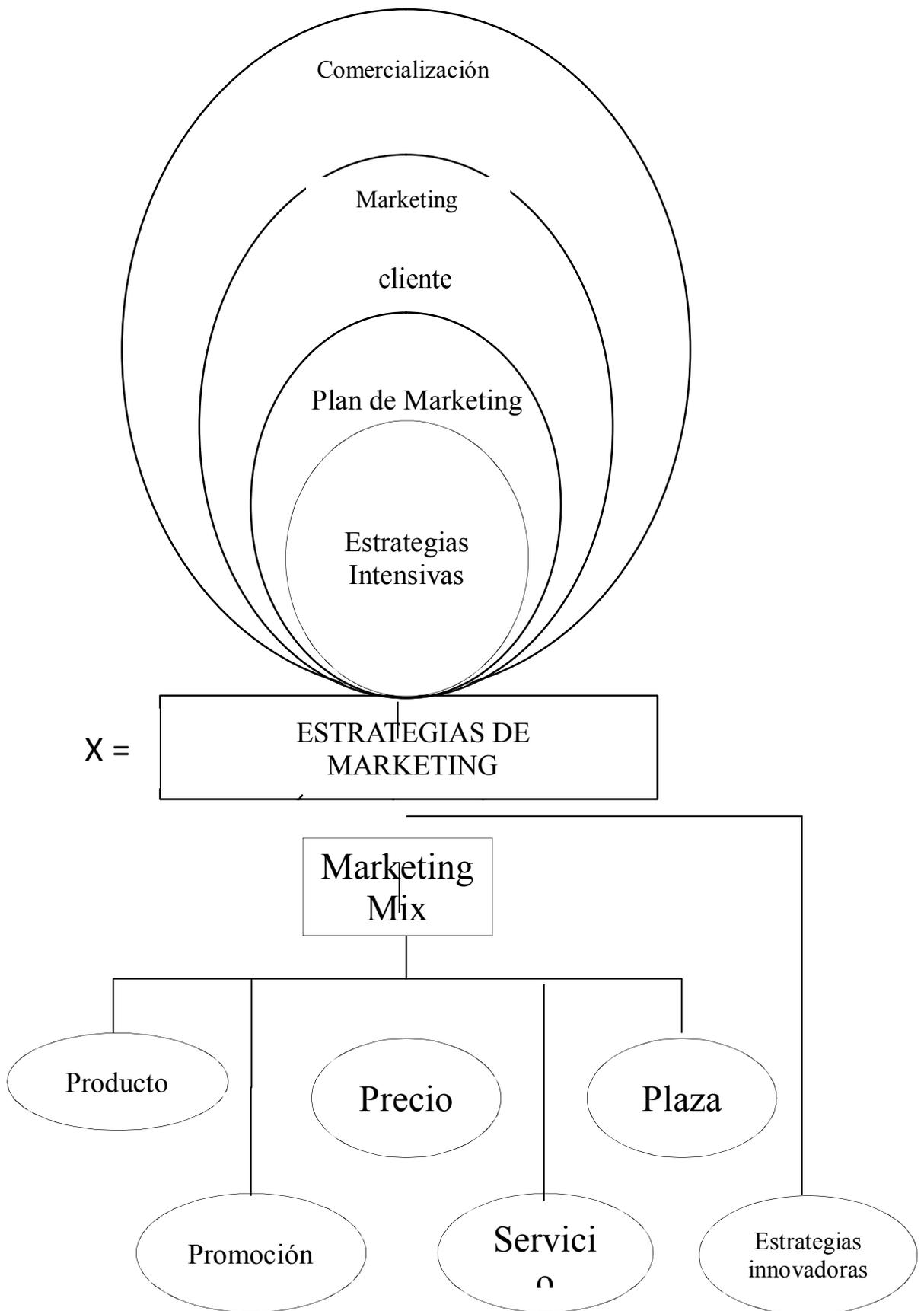
Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbres mercantiles, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, ya elegirlos con libertad,
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

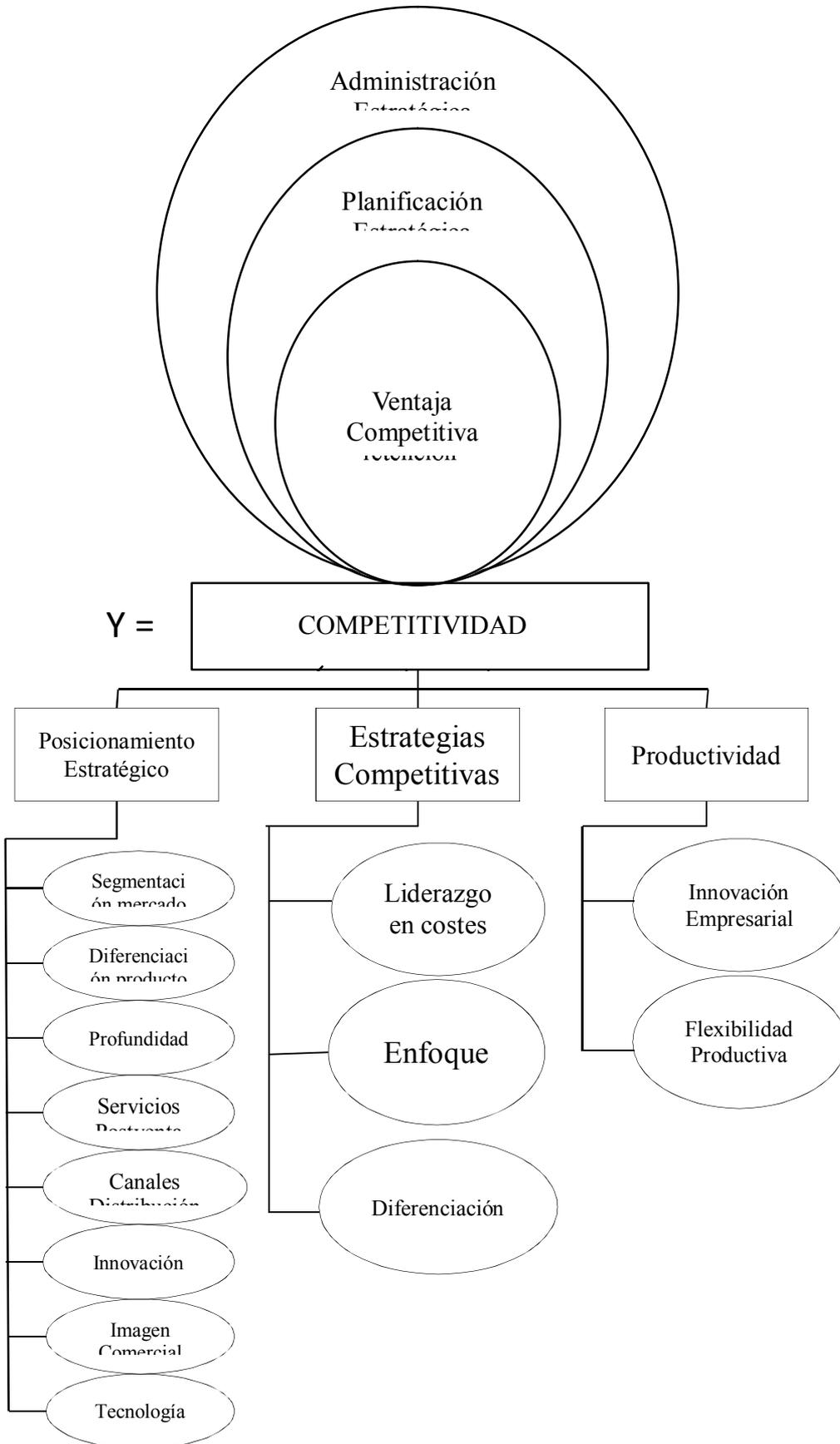
### **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

Para la elaboración de esta investigación es necesaria la consulta de las diferentes definiciones que guardan relación con las categorías que contribuyen a una mejor comprensión del tema en estudio que es:

“Las estrategias de marketing y su incidencia en la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato”



|



## **Administración**

Es un proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades en una empresa, mediante el uso adecuado de sus recursos, para el logro de sus objetivos.

<http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml> (Jueves 04 de Marzo del 2010, 19:51)

## **Comercialización**

"Es más que vender o hacer publicidad", Comercialización es:

1. Analizar las necesidades de las personas que juegan al tenis y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes raquetas.
2. Prever qué tipos de raquetas desearan los distintos jugadores en lo que concierne a dimensiones de mango... y decidir cuáles de estas personas tratará de satisfacer la firma.
3. Estimar cuántas de esas personas estarán jugando al tenis en los próximos años y cuántas raquetas comprarán.
4. Prever con exactitud cuándo dichos jugadores desearán comprar raquetas.
5. Determinar en dónde estarán estos jugadores y cómo poner las raquetas de la firma a su alcance.
6. Calcular qué precio estarán dispuestos a pagar por sus raquetas y si la firma obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.
7. Decidir qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables clientes conozcan las raquetas de la firma.

8. Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando raquetas, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso mas vasto - llamado comercialización- que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml> (Miércoles 12 de Mayo del 2010, 19:59)

## **Marketing**

Tenemos algunas definiciones:

Marketing es: “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 1969).

Marketing es:”el proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros” (Philip Kotler, 1984) y la mantiene actualmente en: Fundamentos de Marketing

Philip Kotler- Gary Armstrong 6 Ed. Pearson Educación 2003 Versión español. En Inglés Marketing: an introduction. 6Ed. Prentice Hall Inc.2003

Marketing es: "el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización" (AMA, 1985).

Marketing es: "un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen ya la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita" (Miguel Satesmases Mestre- 1996)

Marketing es: "un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización". (William Stanton, Michel J. Etzel, Bruce Walter, 2004)

De todas estas definiciones de conceptos de Marketing dadas por estudios reconocidos a nivel mundial podemos llegar a ciertas conclusiones:

1.-Conjunto-Sistema de actividades organizadas que tienen un enfoque u orientación a la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor (Clientes).

2.-El objetivo de las empresas es que el volumen de ventas es decir la demanda de los productos y servicios sea en forma rentable.

3.-Los factores de importancia que debe tener la definición de Marketing es: El Intercambio,(Demanda), la distribución, la combinación del marketing Mix y la dirección de marketing, finalmente la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/concepto-de-marketing.html>

<http://www.marketing-free.com/articulos/concepto-marketing.html>

[http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del\\_6994.html](http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html)

(Jueves 04 de Marzo del 2010, 20:20)

### **Plan de Marketing**

Es un documento de trabajo que contiene todas las acciones que concibe el departamento de Marketing de una empresa para estimular la demanda de los consumidores del segmento seleccionado para satisfacer una necesidad en un entorno competitivo.

<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

(Jueves 04 de Marzo del 2010, 20:40)

### **Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Penetración de Mercados**

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

Ejemplos de Penetración del Mercado.

- Procter & Gamble ha gastado mucho dinero en publicidad para aumentar la participación en el mercado.
- Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dólares por sus presentaciones.

- **Desarrollo de Mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Ejemplos de Desarrollo de Mercado.

- Corning Inc., se convierte en uno de los principales proveedores de fibra óptica en Europa.
- Patagon.com expande su mercado a varios países latinoamericanos.

- **Desarrollo del Producto**

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

Ejemplos de Desarrollo del Producto.

- Las empresas cerveceras de EE.UU.
- Rayovac desarrolla un aparato para recargar pilas alcalinas.

<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 20:20)

## **Estrategias de Marketing**

Las estrategias de Marketing, son acciones en las que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio, promoción y servicio) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 P o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia).

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 20:30)

### **Estrategias de producto**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores.

Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 20:54)

### **Estrategias de Precio**

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios se refiere a las decisiones que se tomarán durante el ciclo de vida del producto y en su relación con el mercado al que se dirige.

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general.

Entonces, y dicho de otra forma, una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios porque establece las directrices y límites para: 1) la fijación del precio inicial y 2) los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

Por ello, resulta imprescindible que los mercadólogos tengan un buen conocimiento acerca de lo que es una estrategia de precios y de cuáles son las principales opciones que debe considerar al momento de diseñar una estrategia de este tipo.

Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos; es decir, se refieren a la manera en que los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

El desarrollo de la estrategia de fijación de precios comienza con:

1. Identificación de los objetivos de los precios.
2. Estimar la demanda, costos y utilidades.
3. Seleccionar la estrategia de precios que se utilizará.
4. Establecimiento de tácticas para afinar el precio base.

Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 21:22)

### **Estrategias de Plaza**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros producto, o aumentar nuestros puntos de ventas.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).

- Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 21:32)

### **Estrategias de Promoción o Comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación.
- Crear actividades o eventos.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crea afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 21:38)

### **Estrategias de Servicio**

Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

Las siguientes estrategias le permitirán a tu empresa brindar un mejor servicio:

- Reduce la cantidad de contactos con tus clientes e incrementa su intensidad: La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.
- Escucha a tu cliente atenta y cordialmente: Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- Reduce los vacíos de información: Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.
- Evita la preocupación de tu cliente: Solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- Empoderamiento (servicio intenso y profundo): Es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el

100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.

- Desmonta los mecanismos distractores y agiliza el servicio: La empresa debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.
- Promete menos y da más: Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerda: un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.
- Deja que el cliente regrese de modo voluntario: Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio podemos estar seguros de que regresará.
- Elabora encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta: Debes estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrás desarrollar una mejora continua de tu servicio.
- Mira a tus empleados como socios y hazlos sentir parte fundamental de tu empresa: Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de tu empresa.
- Verifica las estrategias de la competencia: Si tu empresa todavía no es líder, busca un modelo para seguirlo y superarlo. No le temas a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

### **Estrategias Innovadoras**

Desarrollar una estrategia empresarial novedosa siempre ha sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas, pero cuando eso pasa a convertirse en pensar en estrategias ganadoras, es decir, aquellas que gozan de garantías de éxito por encima de la media, se convierte en una verdadera quimera.

En el pasado siglo XX oímos hasta la saciedad la manida frase de que el mundo está cambiando, pero nunca nos pudimos imaginar que esta espiral de cambio fuese a ir tomando cada vez más y más velocidad a medida que avanzaba su giro, llegando a lo

que ocurre en la actualidad en que cada año las nuevas tecnologías que aparecen hacen cambiar y quebrarse los paradigmas y referentes que teníamos hasta el momento, obligándonos a replantearnos una y otra vez los escenarios en que vivimos y a no poder dar ya como básica ninguna situación del mercado, sino tener que estar diariamente alerta de dichos cambios para poder adaptarnos cuanto antes y no quedar perdidos en el olvido de los clientes.

Y si esto ocurre en la vida llamémosle “normal” de las empresas, el Marketing vive esto con mucha más intensidad, ya que de principio a fin se ve afectado diariamente por todos estos cambios de los que hablamos siendo el departamento que más intensamente debe vivir estos cambios y más flexible debe hacerse en este nuevo siglo XXI. Según nos indican prestigiosos “gurús” de esta disciplina, el marketing debe cambiar.

Y en este cambio, Philip Kotler nos regala estrategias que considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos, ya que han sido testadas en diferentes modelos de negocio y que han demostrado que pueden aportarnos modelos estratégicos a tener en cuenta para implementarlos en el nuestro.

- **Estrategia de bajos costes:**

Esta forma de planteamiento empresarial la podemos encontrar en sectores tan dispares como los que utilizan empresas como Ikea, Wal-Mart, o las líneas aéreas de bajo coste como Easyjet.

No se trata sólo de reducir algunos costes, sino de aplicar la reducción de costes en casi todas las áreas de la empresa, pero eso si, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en si. Me refiero a dos puntos importantes:

- Por un lado a que deberemos ser ingeniosos e introducir una buena dosis de creatividad en este proceso como ha hecho Ikea introduciendo nuevos conceptos en

tiendas de muebles como por ejemplo disponer de guardería en el propio centro, ó crear establecimientos atractivos y modernos. (La persona creativa, ¿nace o se hace?)

- Y por otro a que si un modelo de negocio funciona, no es suficiente con aprovechar el 30% de sus planteamientos sino que hay que tomar el máximo de los mismos y utilizarlos en nuestro favor. Me estoy refiriendo a que en los últimos años hemos visto nacer docenas de compañías aéreas de bajo coste en Europa, pero sin embargo la mayoría han fracasado en poco tiempo y no porque este modelo de negocio no funcione, sino que una de las principales razones es que sólo adoptaron algunas partes de dicho modelo, que estaba haciendo triunfar a sus competidoras y despreciaron el resto, dejando demasiados agujeros por donde perdieron fuelle hasta morir.

- **Crear una experiencia única para el consumidor:**

Otra estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

Los dos ejemplos básicos serían Harley Davidson, que lejos de ofrecernos la moto más rápida, más barata, ó más moderna, nos regala un estilo de vida. Conducir una Harley no tiene comparación. Quienes tienen una, se sienten en posesión de un bien preciado, como quien tiene un Sorolla o un Van Gogh, y si les preguntamos cual es la diferencia por la que prefieren este tipo de motos, nos dirán que no se trata del tipo de moto, pues conducir una Harley es diferente.

Otro ejemplo más actual podría ser Starbucks, que ha roto el concepto de cafetería tradicional para adentrarnos en una nueva forma de concebir este acto tan cotidiano. Ya no estamos hablando de tomar un café, sino de vivir una experiencia diferente mientras tomamos un café. Y eso hace que estemos dispuestos a pagar 3 euros por lo que a menos de 30 metros nos dan por sólo 1 €.

- **Reinventar nuestro modelo de negocio:**

En muchas ocasiones nos dice Kotler, nos empeñamos en mejorar nuestro producto o servicio, añadiéndole características, funcionalidades, sabores o texturas y sin embargo no alcanzamos los objetivos pretendidos.

Hay veces que todo esto no sirve y que antes de seguir por el mismo camino es recomendable hacer un alto y plantearse cual es el verdadero modelo de negocio que acometemos y tratar de reinventarnos a nosotros mismos, no enfocándonos en hacerlo mejor sino en hacerlo diferente.

De esta manera podemos ver como ejemplo a las librerías Barnes & Noble, que sin dejar de vender libros, dieron un giro al concepto y ofrecieron otro tipo de servicios satélites alrededor de su negocio que le añadían valor a lo esencial, a la venta de libros, como por ejemplo que los propios autores den periódicamente conferencias sobre sus obras, consiguiendo que el consumidor les perciba de otra forma y les considere referencia en el sector por todo lo que encuentra en este negocio.

- **Ofrecer calidad máxima en el producto:**

Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, es el objetivo de cualquier departamento de marketing, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar nuestra marca a la imagen de calidad, de tal forma que con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto. Hay clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si se lo damos tendremos clientes cautivos y adictos a nuestra marca.

Y de esto saben mucho en Toyota, pues aunque eso no es fácil de alcanzar y por supuesto pasa por un camino de largo recorrido, pues no es una estrategia de corto plazo, eso si, sabemos que es un triunfo asegurado.

- **Centrarse en nichos de mercado:**

Otra forma de garantizarnos el éxito es centrarnos en nichos de mercado. Esto no es nuevo, por supuesto que no, sin embargo vemos como muchas empresas en la actualidad aun no se han enterado que este planteamiento existe y tratan de venderle a todo el mundo, consiguiendo no venderle a nadie.

Si tratamos de ofrecer un producto que agrade y sea el elegido por todas las edades, por ambos sexos, por todos los estratos sociales, etc., estaremos garantizándonos que nunca conseguiremos que nadie lo compre, porque es obvio que no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades un joven universitario, un ama de casa, un trabajador de la construcción, o un jubilado extranjero que viene a vivir a nuestro país para disfrutar del clima y la playa.

El fabricante de envases Tetra sería un buen ejemplo, aunque una estrategia ganadora adicional podría ser no sólo acometer un mercado nicho, sino hacerlo en varios simultáneamente ya que de esta forma podremos tener más posibilidades de éxito aún a pesar de que no todas nuestras estrategias tengan éxito.

- **Ser innovador:**

Innovación, innovación, innovación. En algunas empresas ésta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas, y si quisiéramos poner un nombre a este concepto, Sony es una de las marcas que podríamos decir que ha adoptado este principio con más asiduidad a lo largo del tiempo.

Si el cliente percibe que nuestra marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia. Y esto no supone que hablemos sólo de productos de tecnología, sino que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.

- **Ser el mejor en diseño:**

Esta estrategia se basa en algo tan simple como que hay un tipo de personas que no sólo les gusta y prefieren, sino que necesitan, estar cerca y vivir con aparatos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe un mercado para los productos con diseño.

Dos empresas que han optado por esta línea diferenciadora y que han obtenido importantes triunfos utilizándolas, son Apple o Bang & Olufsen. Y en ambos casos todos conocemos que tipo de productos ofrecen y que se percibe de ellos nada más verlos.

Sacar una empresa adelante es una tarea laboriosa que está repleta de dificultades, y si hablamos de una pequeña o mediana empresa, esto se hace aún más complicado, pero hay estrategias que han sido testadas y puestas a prueba durante años en diferentes sectores, y que finalmente han producido resultados.

Somos precisamente las pequeñas y medianas empresas las que más tenemos que aprovechar estas experiencias ajenas para evitar el testeado con nuestros bolsillos, y evitar perder un sólo euro en ensayos y procurar eludir cualquier posibilidad de desvío del rumbo marcado hacia el triunfo.

Y como suelo decir, todo esto es importante, pero aun lo es más el seguir Soñando en Grande, porque no nos podemos conformar con menos, y estas estrategias nos protegen de salirnos de la carretera que nos lleva hacia esos sueños.

[http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/7estrategias\\_ganadoras.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/7estrategias_ganadoras.msp)

(Miércoles 12 de Mayo del 2010, 22:19)

## **Administración Estratégica**

Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Certo S. la define así: “Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.”

Stoner J. la define así: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

La “administración estratégica” se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social Antes que nada, vale la pena remitirse a la definición de comunicación integral en las organizaciones. Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables. La comunicación integral en las organizaciones e instituciones incluye tres dimensiones: a) comunicación interna u organizacional enfocada a la búsqueda de la integración y la corresponsabilidad, b) comunicación corporativa dedicada a la creación y mantenimiento de la buena imagen de la unidad de negocios o institución, y c) la publicitaria o mercadológica cuya finalidad es la realización de los productos y servicios en el mercado o en la sociedad (Nosnik y Rebeil, 2006).

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrgr/administracionestrgr.shtml>  
<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionEstrategica>  
<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>  
(Jueves 04 de Marzo del 2010, 21:33)

### **Planificación Estratégica**

Es una poderosa herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación\\_estratégica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica) (Jueves 04 de Marzo 21:42)

### **Estrategias Competitivas**

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaCompetitivasDeGerencia> (Jueves 13 de Mayo 13:03)

## **Competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://www.clarin.com/diario/2008/07/31/opinion/o-01726859.htm>

<http://www.competitividad.net/> (Jueves 04 de Marzo del 2010, 22:15)

## **Posicionamiento Estratégico**

La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. El profesor Michael E. Porter afirma: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”.

Examinemos el contenido y alcance de esta afirmación para inferir qué debemos hacer para posicionarnos:

Cuando se habla de la percepción de valor nos referimos a la forma como el cliente satisface sus necesidades y llena sus aspiraciones. La gran pregunta es: ¿cuáles son cabalmente las necesidades o aspiraciones que se van a satisfacer? No siempre esta pregunta es fácil de responder. Por ejemplo, en la adquisición de un vehículo están presentes varias motivaciones de compra, tales como: un medio de transporte, un símbolo de status, un activo de inversión, un generador de diversión, un elemento de seguridad, el ahorro en precio como fruto de un descuento, etc. Como se aprecia, no siempre es obvio cuáles son exactamente las motivaciones de compra de un cliente potencial.

Buena parte de la definición de la estrategia y el posicionamiento de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa quiero llenar y qué espera el cliente como comprador obtener.

Presentes en la compra están muchos elementos de generación de valor, como: las características del producto, el lugar donde se compra, el precio, la publicidad, los servicios postventa, etc. Además, se debe tener presente que, si bien el cliente desea estar al frente de un valor superior, la empresa productora del bien o servicio espera también que su producto le genere un valor para su crecimiento y desarrollo. En la

práctica hay una simbiosis entre las expectativas de cliente y las de la empresa, la cual depende del posicionamiento que asuma la empresa.

Para entender este concepto, Para entender este concepto, en la vida empresarial se dispone de muchas alternativas de posicionamiento, es decir maneras de tomar posición frente a los clientes y el mercado, mencionemos algunas de ellas:

### **1. Segmentación de mercados**

Se trata de definir qué población es mi mercado objetivo, cuáles son sus características y cuál su cuantificación (tamaño y ubicación). Frecuentemente se habla de segmentaciones amplias o enfocadas, según se trate de participar en muchos o en pocos mercados.

### **2. Diferenciación de productos**

Los productos para cada mercado pueden tener características únicas o exclusivas (productos diferenciados) o, por el contrario, ser genéricos (productos estándar). De la inclinación de la empresa y la aceptación del cliente dependerá la elección de qué tipo de productos fabricar y esto incidirá también en las características del sistema de producción.

Cuando se trata de productos exclusivos, se tiene una connotación de mayor percepción de valor al llenar más las aspiraciones del cliente y por lo tanto se asume una estrategia de precios más alta. Los productos genéricos, por el contrario, buscan ganar participación en los mercados con base en su eficiencia y bajos costos, con productos básicos bien hechos, dado que se presume van a mercados que no aceptan precios altos.

### **3. La profundidad o la diversidad en la relación**

Hay mezclas de valor distintas cuando la oferta pretende satisfacer diversas necesidades con base en el suministro de varios productos al mismo cliente o, por el contrario, se concentran en unas pocas necesidades con unos pocos productos. En el primer caso, se trata de buscar elementos de profundidad en la relación y en el segundo, se prefiere tener más clientes a más productos vendidos buscando diversidad en el número de clientes.

#### **4. Los servicios postventa y complementarios**

En igual forma, pueden existir grandes diferencias en los servicios postventas (errores, garantías información, asesoría, nuevos servicios, solicitudes, reclamaciones, etc.) y complementarios (ensamblaje, financiación, mantenimiento, seguros, etc.). Por ejemplo, la forma de vender de contado o con financiación puede inducir una percepción de valor diferente aún para el mismo bien o servicio.

#### **5. La fuerza de ventas y los canales de distribución**

Cada productor debe elegir entre canales de comercialización y fuerzas de ventas directas o la contratación de servicios externos de distribución, o outsourcing, lo cual producirá ventajas competitivas, percepciones en el público y acceso a mercados de una manera diferente. Así mismos, la percepción del público es diferente con una distribución directa o mediante terceros.

#### **6. La innovación**

Hay empresas que son líderes en innovación y otras son seguidoras, la ventaja del líder es innegable, pero esto tiene implícito costos de investigación y desarrollo significativos. Por supuesto, ser seguidor no es malo, siempre que cuando se lance al mercado una solución sea tan buena o mejor que el innovador.

#### **7. La imagen comercial**

Hay empresas agresivas y otras conservadoras. ¿Cuál es la imagen que se desea transmitir? Y Allí también hay grandes diferencias en la percepción de valor para los clientes.

## **8. La tecnología**

La modernización tecnológica no es solo un elemento relacionado con los costos, la eficiencia y la productividad, también se puede relacionar con la diversidad y el establecimiento de características de producto difícilmente repetibles.

<http://www.planning.com.co/servicios/competitividad.asp> (Viernes 14 de Mayo del 2010, 19:47)

<http://benegocios.wordpress.com/2008/03/25/¿que-es-el-posicionamiento-estrategico/>  
(Viernes 14 de Mayo del 2010, 19:06)

## **Ventaja Competitiva**

Es cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativamente superior para competir.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. difícil de igualar
2. única
3. posible de mantener
4. netamente superior a la competencia
5. aplicable a variadas situaciones

Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- cualidad superior del producto
- contratos de distribución de largo período
- valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- técnicas de producción de bajo costo, liderazgo en costes

- posesión de patentes y copyright
- monopolio protegido por el gobierno
- equipo profesional altamente cualificado

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva) (Jueves 04 de Marzo del 2010, 21:52)

### **Liderazgo General en Costos**

Esta ventaja se presenta cuando la empresa se propone ser el productor que ofrece sus bienes o servicios con el menor costo dentro de su sector.

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.

Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el

acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaCompetitivasDeGerencia> (Jueves 13 de Mayo 13:08)

## **Diferenciación**

Esta ventaja se presenta cuando una empresa busca ser única dentro de su sector, para lo cual selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

La diferenciación Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

“Competitividad”, MBA. Jorge Cerón Mantilla, Competitividad, 2009 (Jueves 13 de Mayo 13:17)

### **Enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald’s).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaCompetitivasDeGerencia> (Jueves 13 de Mayo 13:25)

### **Productividad**

La productividad puede definirse como: la relación entre las entradas y las salidas en el proceso de transformación, es decir la relación entre la cantidad de bienes y servicios

producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados (la productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas; la productividad en términos de recursos humanos es sinónimo de rendimiento).

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a jugar otros aspectos muy importantes como el nivel de calidad, entrega dentro de un plazo establecido y que se efectúe en el lugar correcto, el bajo costo, etc..

Ejemplo: Una compañía aérea que brinde seguridad, eficiencia en el consumo de combustible, el mejor servicio, con las más amables azafatas, las más confortables salas de espera y las tarifas más económicas, rápidamente pierden valor cuando el avión sale con bastante retraso y produce que algún pasajero se pierda una reunión de negocios crucial para su empresa.

<http://www.oaplo.com.ar/Articulos/Productividad-3002.pdf> (Viernes 14 de Mayo 19:14)

### **Innovación Empresarial**

La innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que los clientes reconozcan y valoren. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza.

La innovación en las organizaciones está determinada por un cambio importante en los modelos mentales que han servido de referencia para mantener la empresa, pero que no han sido suficientes para crecer y fortalecer su posición en un mercado objetivo. En el mundo de hoy los cambios son más frecuentes particularmente por tres razones: existe mayor competencia, los mercados se han globalizado y las tecnologías se reemplazan más rápido. Innovación empresarial es la puesta en práctica de las ideas creativas y los

proyectos de mejoramiento que han sido definidos como viables en términos de mercado y de los demás recursos de la organización.

<http://www.articuloz.com/negocios-articulos/innovacion-empresarial-alcance-y-repercusiones-2205409.html> (Viernes 14 de Mayo 19:33)

### **Flexibilidad Productiva**

Para poder acercarnos a una definición de producción flexible podemos ligar éste al ámbito de la manufactura, la cual permite fabricar una gran variedad de productos a diversos volúmenes y con costos muy bajos, y a la necesidad de desarrollar sistemas de producción que pudiesen adaptarse a la demanda de un mercado con una gran incertidumbre y siempre cambiante en cuanto a gustos y pedidos, todo esto contribuyó a que se persiguiera como meta la flexibilidad productiva.

Para poder satisfacer las demandas del mercado en forma variable, las industrias que tradicionalmente producían grandes series (todos los productos iguales), se han convertido en empresas de gran volumen, pero de serie pequeña. Por esta razón, las máquinas en serie o las líneas especializadas no podían ser la única solución, pues esta configuración de equipos era muy rígida, sólo servían para una pieza o producto y además no podían ser reutilizados de nuevo una vez que cesaba la demanda del artículo.

Esto hacía que los costos de producción fuesen muy elevados al momento de introducir un nuevo producto. Por otra parte, el trabajo en cadena y repetitivo era cuestionado por las enfermedades profesionales que genera esta forma de realizar el trabajo.

En este contexto nacen diferentes puntos de vista tendientes a buscar una mayor flexibilidad productiva, en el producto, volumen y las líneas de producción, estas consisten en lo siguiente:

- Flexibilidad del producto: una empresa es más flexible si produce mayor variedad de productos.

- Flexibilidad del volumen: se trata de conseguir diferentes volúmenes de producción, aumentando o disminuyendo la velocidad de la línea de producción.
- Flexibilidad de las líneas de producción: se trata de distribuir los trabajadores y máquinas de tal forma de obtener la máxima adaptación a los nuevos productos. Las máquinas, se diseñan para cambios de útiles muy rápidos y los trabajadores reciben una formación polivalente para manejar varias máquinas y procesos.

Por otra parte la flexibilidad también se ha ocupado del diseño, la que está determinada por la capacidad del sistema para introducir cambios en el mix de productos, en el diseño de los productos ya existentes, o para la creación de nuevos productos en una familia.

<http://fpdv2006.bligoo.com/content/view/275653/FLEXIBILIDAD-PRODUCTIVA.html> (Viernes 14 de Mayo 19:44)

## **2.5 HIPÓTESIS**

Las Estrategias de Marketing permitirán mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

### **2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Estrategias de Marketing

### **2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Competitividad

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

Guardando coherencia con el paradigma crítico-propositivo, seleccionado en fundamentación filosófica, para la ejecución de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

- La investigación orienta hacia la comprensión del problema objeto de estudio de Panadería Maury.
- Se orienta hacia una observación naturalista.
- Su perspectiva es desde adentro de la empresa.
- Existe relación entre el investigador y el objeto de estudio.
- Orienta al descubrimiento de la hipótesis.
- No es generalizable investiga el problema dentro del contexto al que pertenece.
- Orienta a descubrir en la hipótesis para la solución al problema objeto de estudio.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

#### **Investigación Bibliográfica**

Se hará un riguroso análisis de la información necesaria sobre el problema en estudio, mediante la utilización de la lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado e internet.

#### **Investigación de Campo**

Se empleará para recolectar información del problema en estudio directamente desde la empresa misma, para lo cual se utilizar técnicas como la observación directa, la entrevista y la encuesta teniendo un contacto directo con la realidad.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con la presente investigación se generara conocimiento de tercer nivel, para ello aplicaremos:

#### **Investigación Exploratoria**

Para realizar este tipo de investigación es necesario que el investigador se familiarice con la realidad de Panadería Maury para ayudar al planteamiento del problema y formular una hipótesis que de solución al problema.

#### **Investigación Descriptiva**

Con esta investigación se permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar como es y como se está presentando en Panadería Maury.

### **Investigación Correlacional**

Con este tipo de investigación se pretende medir el grado de relación entre la variable independiente (Estrategias de Marketing) y la variable dependiente (Competitividad); para lo cual, se utilizará la estadística inferencial y técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y ficha de observación.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población motivo de estudio para la presente investigación está integrada por clientes internos y externos actuales de la empresa.

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Cientes Actuales</b>		50
<b>Cientes Internos</b>		1

Considerando que la población de Panadería Maury es pequeña no es necesaria la aplicación de ninguna fórmula de muestreo.

### **3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

### 3.5.1 Estrategias de Marketing

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Estrategias de Marketing</b></p> <p>Las estrategias de Marketing, son acciones en las que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio, promoción y servicio) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos de los clientes del mercado meta.</p>	<p>Posicionamiento</p> <p>Marketing Mix</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Posición</p> <p>Ubicación</p> <p>Producto</p> <p>Precio</p> <p>Plaza</p> <p>Promoción</p>	<p>¿Conoce usted la Panadería Maury de la ciudad de Ambato?</p> <p>¿Conoce donde se encuentra ubicada Panadería Maury?</p> <p>¿Cuál cree que es la característica más importante de los productos de Panadería Maury?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos</p> <p>Encuesta a los clientes externos</p>

### 3.5.2 Competitividad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Competitividad</b></p> <p>Es la capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una característica diferenciadora que la coloca en una posición superior para competir con otras empresas teniendo en cuenta aspectos como la productividad y el mejoramiento del posicionamiento estratégico de la empresa.</p>	<p>Ventaja competitiva</p> <p>Característica Diferenciadora (Posicionamiento Estratégico)</p>	<p>Costo Bajo</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque</p> <p>Calidad</p> <p>Producto</p> <p>Servicio</p> <p>Proceso de Venta</p> <p>Mercadeo</p> <p>Imagen comercial</p> <p>Publicidad</p> <p>Puntualidad</p>	<p>¿Qué precio le resultaría más competitivo para vender pan?</p> <p>¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos de panadería Maury?</p> <p>¿Considera importante el servicio al momento de comprar pan?</p> <p>¿Considera que el servicio brindado por Panadería Maury es bueno?</p> <p>¿Cómo calificaría usted el proceso de venta de los productos que provee Panadería Maury?</p> <p>¿Le llega a tiempo su pedido?</p> <p>¿Cree que la variedad de Productos que ofrece Panadería Maury es suficiente?</p> <p>¿Qué característica o servicio adicional debería poseer la empresa que le provee de pan?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos.</p> <p>Encuesta a los clientes externos</p>

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Para qué?	La investigación se realiza para alcanzar los objetivos propuestos.
2. A que personas o sujetos?	Clientes internos y externos actuales y potenciales de Panadería Maury.
3. Sobre qué aspectos?	Sobre la necesidad de la aplicación de estrategias de Marketing en la empresa para mejorar su competitividad.
4. Quien?	Investigador: Leandro Mauricio Sánchez Mantilla
5. Cuando?	La presente investigación se realizara dentro del periodo: Enero – Septiembre 2010
6. Lugar de recolección de la información?	La información se recolectara en Panadería Maury en la ciudad de Ambato y en la Ubicación de sus clientes en la provincia
7. Cuantas veces?	La recolección de información se realizara las veces que sea necesario
8. Que técnicas de recolección?	Se utilizaran los siguientes técnicas: Encuestas
9. Con que?	Se utilizaran los siguientes instrumentos: Cuestionarios Cedula de Entrevista
10. En qué situación?	La recolección de información se realizara en el momento que el cliente realiza la compra.

Para recolectar información en la siguiente investigación se utilizaran los siguientes instrumentos:

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
1. Información Secundaria 1.1 Análisis de Documentos          1.2 Fichaje    2. Información Primaria 2.1 Observación 2.2 Encuesta 2.3 Entrevista	1.1 Libros de Marketing Libros de Estrategias de Marketing Libros de Administración Estratégica Tesis de Grado referentes al tema de investigación Revistas Científicas del tema Internet  1.2 Fichas Bibliográficas Fichas Nemográficas    2.1 Ficha de Observación 2.2 Cuestionario 2.3 Cedula de Entrevista

### **3. 7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Luego de haber obtenido la información a través del cuestionario, como primer paso se procederá a revisar si las encuestas realizadas tienen errores en su información, y en caso de tenerlos se deberá rectificar esta información para poder organizar la información y facilitar a la tabulación de los datos.

Como segundo paso, la categorización se realizará separando las preguntas con sus posibles alternativas que han sido escogidas por el encuestado, para poderlas marcar con el método de tabulación quinaria debido a que se debe procesar un número reducido de datos.

Para el procesamiento y análisis de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Revisión de los instrumentos aplicados
- Tabulación de datos con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta
- Cálculo de las frecuencias relativas simples con relación a las frecuencias absolutas simples
- Utilización del estadígrafo (porcentajes)
- Elaboración de cuadros estadísticos
- Elaboración de gráficos de presentación tabular y gráfica
- Análisis e interpretación de los resultados estadísticos
- Elaboración de una síntesis de los resultados obtenidos

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS E INTERPRETACION**

Para la elaboración del presente proyecto se recolectó información mediante una encuesta previamente elaborada, en donde se seleccionaron a 50 clientes de Panadería Maury.

Cabe destacar que los clientes de Panadería Maury son pequeños negocios (intermediarios) a los cuales se les entrega pan en sus locales ubicados en distintas zonas de la Provincia, quienes se encargan de vender el producto a los consumidores finales.

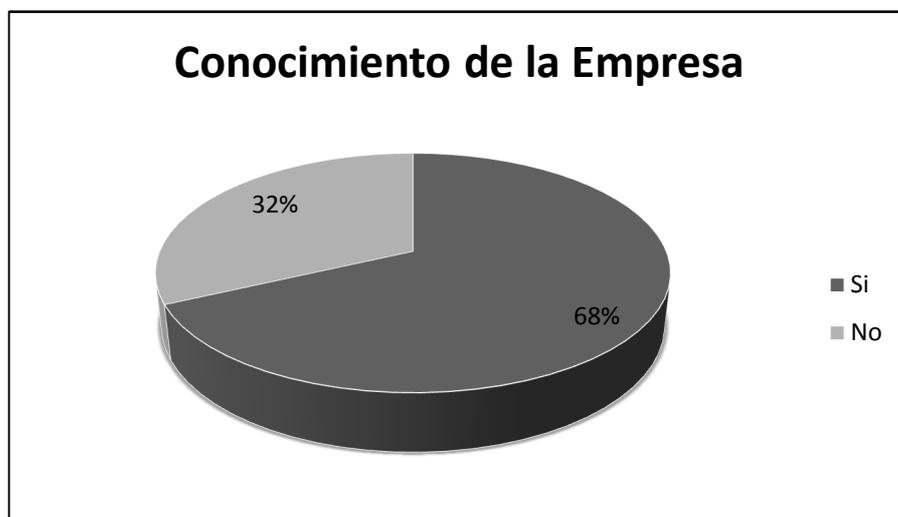
La encuesta se realizó en el negocio de cada uno de los clientes encuestados en el momento en que se le entrega el producto.

1. ¿Conoce usted la Panadería Maury de la ciudad de Ambato?

Tabla No 1

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	34	68.0
No	16	32.0
Total	50	100.0

Gráfico No1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Sánchez

**Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 68% que corresponde a 34 clientes respondieron que si conocen a la empresa, mientras que un 32% que corresponde a 16 clientes no saben quién les vende pan.

**Interpretación**

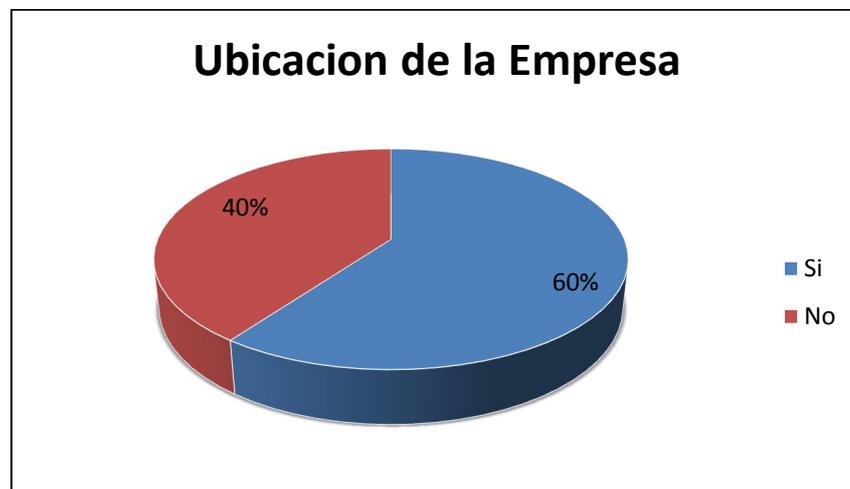
De lo que se deduce que un alto número de clientes a pesar de comprar los productos a la empresa no conocen a la misma, lo cual evidencia profundamente la falta de comunicación de esta con sus clientes.

2. ¿Conoce donde se encuentra ubicada Panadería Maury?

**Tabla No 2**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	30	60.0
No	20	40.0
<b>Total</b>	50	100.0

**Gráfico No 2**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 60% que representa a 30 clientes conocen en donde se encuentra ubicada la empresa, mientras que el 40% que representa a 20 clientes no conoce la ubicación de las instalaciones.

### **Interpretación**

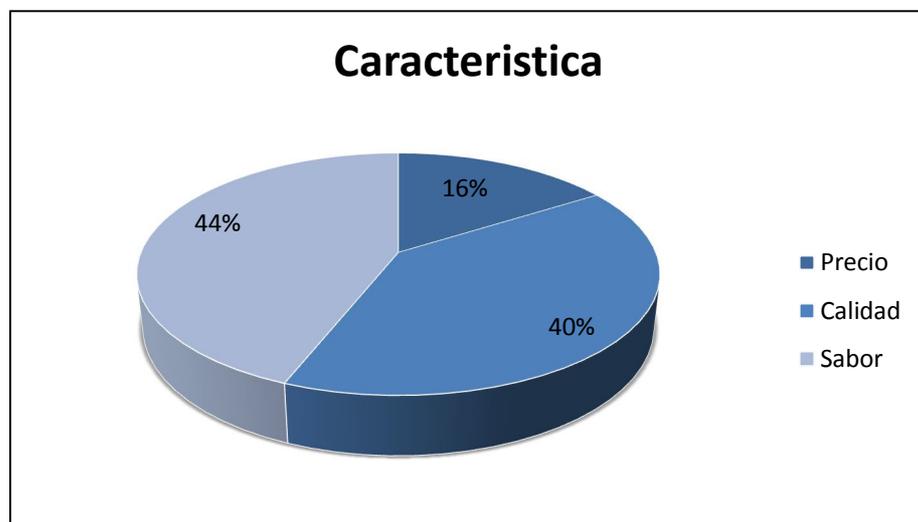
Del análisis se puede observar que la mayoría de clientes conocen la ubicación de las instalaciones de la empresa y menos de la mitad de los clientes no la conocen.

3. ¿Cuál cree que es la característica más importante de los productos de Panadería Maury?

**Tabla No 3**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Precio	8	16.0
Calidad	20	40.0
Sabor	22	44.0
Total	50	100.0

**Gráfico No 3**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 44% que representa a 22 clientes dicen que el sabor es la característica mas importante de la empresa, el 40% que representa a 20 clientes dice que es la calidad y el 16% que representa a 8 clientes dice que es el precio.

### **Interpretación**

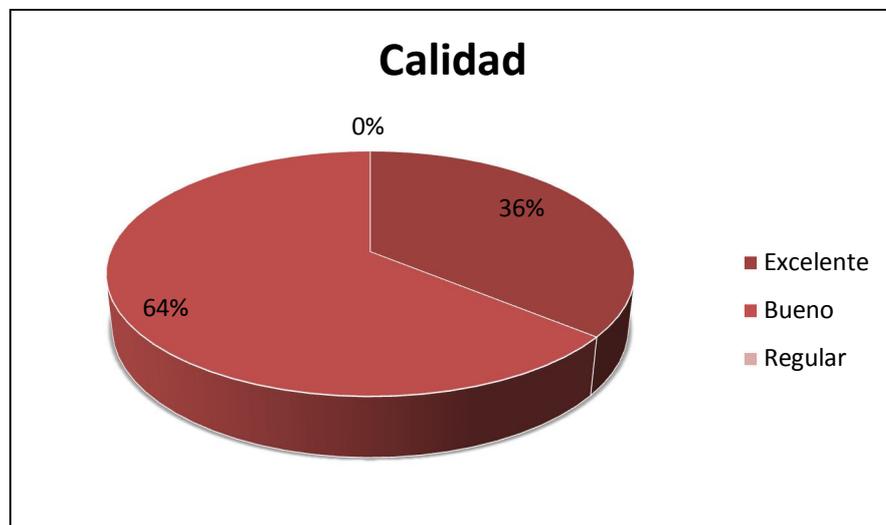
Por lo tanto se deduce que el sabor y la calidad son las característica mas importantes de los productos y por los cuales prefieren a la empresa en lugar de la competencia que talvez vende productos a un menor precio.

4. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos de Panadería Maury?

**Tabla No 4**

<b>X</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
<b>Excelente</b>	18	36.0
<b>Bueno</b>	32	64.0
<b>Regular</b>	0	0.0
<b>Total</b>	50	100.0

**Gráfico No 4**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, un 36% que representa a 18 clientes opinan que la calidad de productos es excelente, mientras que un 64% que representa a 32 clientes opinan que es buena y ningún cliente opina que la calidad sea regular o mala.

### **Interpretación**

De lo que se puede concluir que la calidad es una característica relevante de los productos de la empresa, ya que más de la mitad de los clientes han opinado que esta es buena y los restantes dicen que es excelente.

5. ¿Considera importante el servicio al momento de comprar pan?

**Tabla No 5**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	50	100.0

**Gráfico No 5**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

El 100% de los encuestados consideran que el servicio es importante al momento de comprar pan para sus negocios.

### **Interpretación**

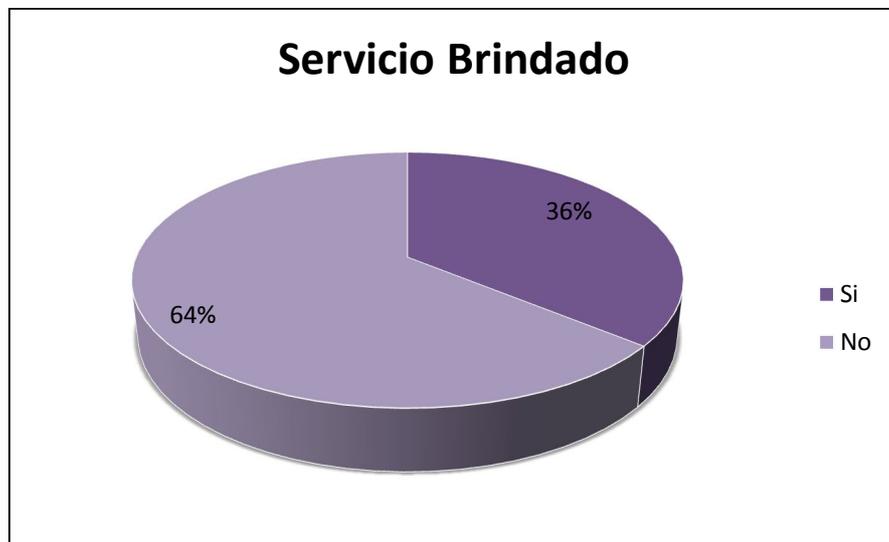
De lo que se deduce que el servicio al cliente es sumamente importante al momento de comprar pan, a pesar de que las relaciones con los clientes sean mínimas, pero en las cuales se debe demostrar cuán importante es este para la empresa.

6. ¿Considera que el servicio brindado por Panadería Maury es bueno?

**Tabla No 6**

<b>X</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
<b>Si</b>	18	36.0
<b>No</b>	32	64.0
<b>Total</b>	50	100.0

**Gráfico No 6**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, el 36% que corresponde a 18 clientes manifiestan que el servicio que brinda la empresa es bueno, mientras el 64% que corresponde a 32 clientes dicen que el servicio no es bueno.

### **Interpretación**

Del análisis se puede deducir que más de la mitad de los clientes de la empresa se encuentran inconformes con el trato que reciben por parte de los empleados de la empresa, siendo pocos los clientes que consideran bueno el servicio recibido.

7. ¿Qué precio le resultaría más competitivo para vender pan?

**Tabla No 7**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
0.07 cts	24	48.0
0.08 cts	22	44.0
0.09 cts	4	8.0
<b>Total</b>	50	100.0

**Gráfico No 7**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 48% que representa a 24 clientes responden que el precio más competitivo para vender pan es de 0.07 centavos, el 44% que representa a 22 clientes dice que es 0.08 centavos y tan solo el 8% que representa a 4 clientes consideran que 0.09 centavos es un precio competitivo.

### **Interpretación**

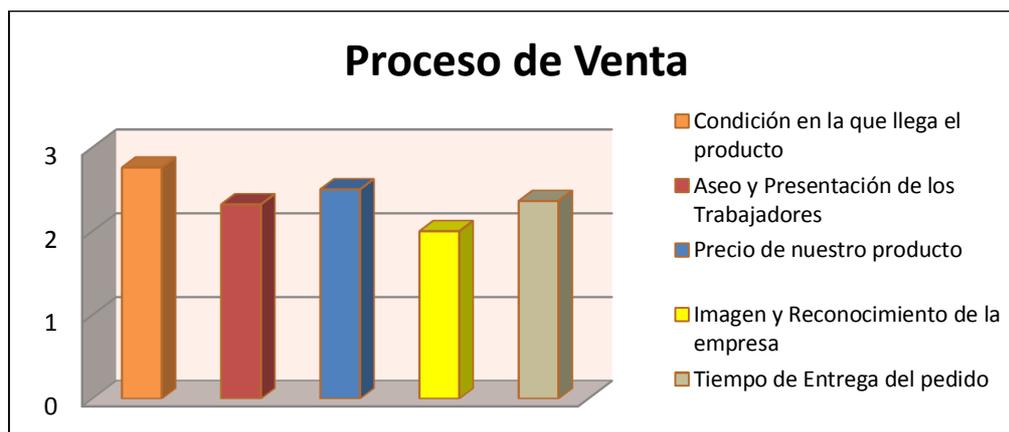
De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis se deduce que el precio más competitivo para nuestros clientes está entre 0.07 y 0.08 centavos de dólar, lo cual les permite obtener una mayor utilidad en sus ventas. Cabe destacar que el precio de venta al público es de 0.10 centavos.

8. Dentro del proceso de venta de Panadería Maury, en una escala del 1 al 4 califique los siguientes aspectos relevantes. Siendo 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo.

**Tabla No 8**

X	Frecuencia	Sumatori a	Promedio
Condición en la que llega el producto	50	138	2.76
Aseo y Presentación de los Trabajadores	50	116	2.32
Precio de nuestro producto	50	130	2.50
Imagen y Reconocimiento de la empresa	50	100	2.00
Tiempo de Entrega del pedido	50	118	2.36

**Gráfico No 8**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

El 100% de encuestados ha calificado los aspectos más relevantes dentro del proceso de venta, observándose que la condición que llega el producto se encuentra en un nivel bueno, mientras que el aseo de los trabajadores, el precio del producto, la imagen de la empresa y el tiempo de entrega son regulares según el criterio de los clientes.

### **Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis se observa la empresa tiene muy poco reconocimiento dentro de su sector, además aspectos como la presentación de los trabajadores y el tiempo de entrega de los productos son regulares en comparación con empresas dedicadas a la misma actividad.

9. ¿Le llega a tiempo su pedido?

**Tabla No 9**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	14	28.0
No	36	72.0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico No 9**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados, al 72% que corresponde a 36 clientes no les llega su pedido a tiempo, y tan solo al 28% que corresponde a 14 clientes les llega su pedido a tiempo para la venta.

### **Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis a cerca de las tres cuartas partes de los clientes no les llega a tiempo su pedido, lo cual disminuye totalmente sus ventas, teniendo en cuenta que dentro de este negocio el tiempo de entrega del producto en los locales de los clientes es sumamente importante para la venta final.

10. ¿Cree que la variedad de productos que ofrece Panadería Maury es suficiente?

**Tabla No 10**

X	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	20	40.0
No	30	60.0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico No 10**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del 100% de los clientes encuestados, el 40% que representa a 20 clientes manifiesta que la variedad de productos que ofrece la empresa es suficiente, y un 60% que representa a 30 clientes consideran que no es suficiente.

### **Interpretación**

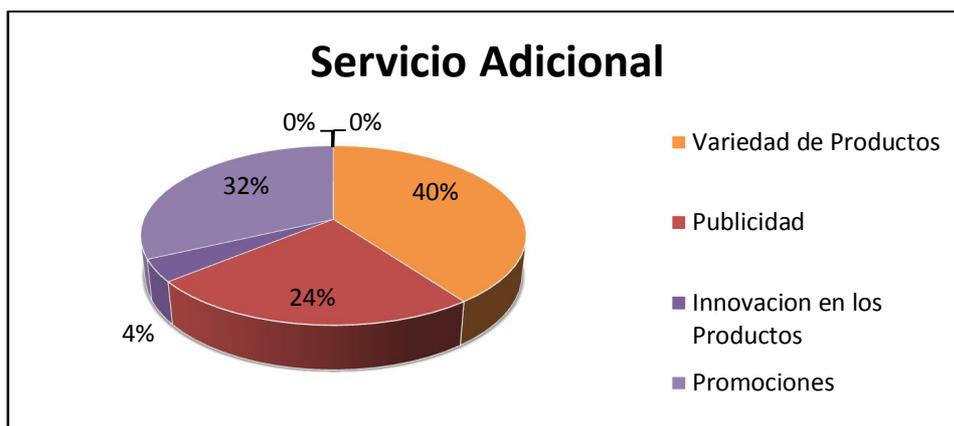
Por lo tanto se deduce que a menos de la mitad de los clientes les parece suficiente la variedad de productos que ofrece la empresa, mientras que la gran mayoría de clientes considera limitada la variedad de productos.

11. ¿Qué característica o servicio adicional debería poseer la empresa que le provee de pan?

**Tabla No 11**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa %</b>
<b>Variedad de Productos</b>	20	40.0
<b>Servicio Postventa</b>	0	0.0
<b>Publicidad</b>	12	24.0
<b>Innovación en los Productos</b>	2	4.0
<b>Promociones</b>	16	32.0
<b>Total</b>	50	100.0

**Gráfico No 11**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Mauricio Sánchez*

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 40% que representa a 20 clientes consideran que la característica o servicio adicional que debería poseer la empresa que les provee de pan debe ser la variedad de productos, un 32% que representa a 16 clientes dice que debe ser las promociones, un 24% que representa a 12 clientes dice que debe ser la publicidad, un 4% que representa a 2 clientes manifiesta que debe ser la innovación en producto y ningún cliente considera que debe ser el servicio postventa.

### **Interpretación**

Por lo tanto se deduce que la principal característica o servicio adicional que la empresa debe poseer es la variedad de productos, siendo también la publicidad y las promociones

otra característica que debe ser desarrollada por la empresa para obtener ventajas sobre la competencia.

## **4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 HIPÓTESIS**

“Las Estrategias de Marketing permitirán mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.”

### **4.2.2. VERIFICACIÓN**

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO para lo cual se escogió dos preguntas una con relación a la variable independiente, la pregunta 1 y otra con relación a la variable dependiente, la pregunta 10.

**H<sub>0</sub>**= Las Estrategias de Marketing **No** permitirán mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**= Las Estrategias de Marketing **Si** permitirán mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

Nivel de significancia: 1%

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

FE

X<sup>2</sup>= Chi cuadrado

FO= Frecuencias observadas

FE= Frecuencias esperadas

### **Pregunta 1**

¿Conoce usted la Panadería Maury de la ciudad de Ambato?

Si

No

### Pregunta 10

¿Cree que la variedad de productos que ofrece Panadería Maury es suficiente?

Si

No

**Tabla No 12**  
**FRECUENCIAS OBSERVADAS**

	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 1	34	16	50
PREGUNTA 10	20	30	50
TOTAL	54	46	100

### Zona de aceptación y rechazo

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

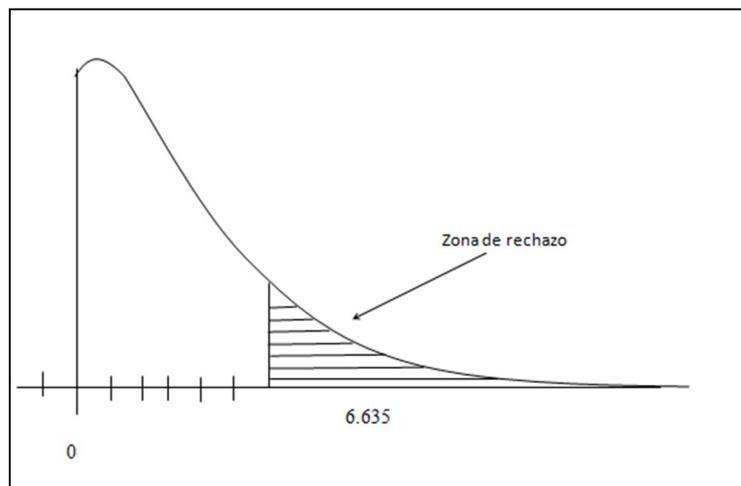
$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,01 es de 6.635 ANEXO 8

### Grafico No 12

#### Ji Cuadrado



### Tabla No13

### FRECUENCIA ESPERADA

O	E	(O-E)	(O-E)	(O-E)/E
34	27.00	7.00	49.00	1.8
16	23.00	-7.00	49.00	2.1
20	27.00	-7.00	49.00	1.8
30	23.00	7.00	49.00	2.1
			X	7.9

#### Decisión

$$X^2_t=6.635 < X^2_c=7.9$$

De acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que las estrategias de marketing si permitirán mejorar la competitividad de la empresa.

#### 4.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

Se realizó una entrevista al propietario de Panadería Maury, el señor Vicente Sánchez, la cual arrojó información importante que será analizada a continuación:

Por parte del gerente existe un desconocimiento de cuantos clientes dispone la empresa, quienes son y en donde se encuentran ubicados. No se cuenta con una base de datos en donde se puedan agrupar los datos más importantes de estos, y la única forma de detectar la inconformidad de los mismos es debido a su alejamiento de la empresa, lo que repercute directamente en las ventas.

Los nuevos clientes llegan a la empresa en base a recomendaciones, lo cual demuestra el grado de satisfacción de los mismos, quienes elogian a calidad de los productos de la empresa; pero esta nunca ha realizado campañas de captación de clientes lo cual podría ayudar a conquistar nuevos mercados y mejorar sus ventas.

El precio de los productos se ha establecido en basa a los costos de producción, y en base a una segmentación demográfica de los clientes, ya que la empresa vende dentro y

fuera de la provincia. A los clientes de fuera de la provincia se les vende a un precio más elevado, mientras que a los de adentro se les vende a un precio más bajo. Estos clientes se encuentran agrupados en rutas de acuerdo a la zona en donde se encuentren localizados sus locales.

La principal característica de los productos de la empresa es la calidad, la cual ha permitido que esta se encuentre en el mercado por cerca de 20 años, pero en este tiempo se han detectado falencias importantes como es el espacio reducido para el desarrollo de las actividades de la misma.

También existe un total desconocimiento de la importancia de la aplicación de las estrategias de Marketing. Se sabe de la importancia de la publicidad pero nunca se la ha utilizado. La empresa dispone de camiones los cuales ayudarían a utilizar publicidad móvil. Se cree que una correcta campaña publicitaria ayudaría en buena forma al posicionamiento de la empresa y a mejorar sus ventas.

Nunca se han aplicado promociones aunque el gerente cree posible la aplicación de las mismas en su empresa y la variedad de productos es insuficiente, a pesar de que en esta rama las opciones pueden ser muchas.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se llego a las siguientes conclusiones:

1. Panadería Maury vende sus productos a un gran número de clientes en diferentes zonas de la provincia, pero la gran mayoría de los cuales dicen no conocer a la empresa, es decir no saben quién les vende, lo que demuestra que no existe una adecuada comunicación y que la empresa no se está publicitando correctamente.
2. Las características mas relevantes de los productos de Panaderia Maury son el sabor y la calidad; pero el precio no resulta suficientemente llamativo. Sin embargo gracias a estos aspectos se prefieren los productos de la empresa en lugar de los que ofrecen las empresas competidoras a un menor precio.

3. La calidad ha sido el aspecto que más ha privilegiado la empresa en sus productos, lo cual se ha reflejado en los resultados de las encuestas, en donde se la califica como muy buena.
4. El servicio al cliente es un método eficaz para distinguir a la empresa de la competencia. Todos los clientes han opinado que este es sumamente importante por lo cual se lo debe tomar como una de las fortalezas de una pequeña empresa como esta, lo cual le puede poner a nivel de empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que Panadería Maury no puede hacer.
5. Gran parte del los clientes de Panadería Maury se sienten inconformes con el servicio recibido por parte de los empleados que se relacionan con ellos, lo cual resulta una desventaja importante a sabiendas de la importancia del servicio al cliente.
6. El precio es la una de las características más relevantes al momento de la compra, por lo cual la mayor parte de clientes han opinado que el precio más competitivo es de 0.07cts y 0.08cts, lo que les da una mayor utilidad en sus ventas.
7. Dentro del proceso de venta los clientes han opinado que:
  - a) Panadería Maury no tiene mucho reconocimiento en el mercado en relación a las empresas competidores de mayor renombre.
  - b) El aseo y presentación de los trabajadores es un aspecto que se ha descuidado por parte de la empresa
  - c) Los productos no siempre llegan en buenas condiciones para la venta, lo cual denota un problema importante la forma de distribuir el mismo.
8. El horario de entrega del pan es un aspecto de gran importancia dentro del negocio de la Panadería, ya que un retraso en la entrega del pedido repercute en gran medida

en las ventas, por lo cual se ha detectado que a gran número de clientes no les llega su pedido a la hora necesaria.

9. La variedad de productos que ofrece la empresa resulta insuficiente para los clientes.
10. La idea fundamental de la empresa es entregar a sus clientes un servicio adicional que lo diferencie de sus empresas competidoras, por lo tanto los clientes han opinado que la mejor característica que una empresa puede tener es una amplia gama de productos, los cuales vengán siempre apoyados por aspectos promocionales y publicitarios que contribuyan a su venta.
11. En la empresa no existe conocimiento de quienes son sus clientes, cuántos son y donde encuentran.
12. El marketing y sus estrategias son desconocidas en la empresa.
13. Nunca se ha aplicado promoción ni publicidad dentro de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Diseñar planes publicitarios que permitan a la Panadería comunicar sus aspectos más importantes, como puede ser la ubicación, contactos, misión, visión, valores, políticas, etc. lo cual otorgaría a la empresa una mejor imagen.
2. La relación entre la calidad y el precio es de suma importancia, por lo cual se recomienda tratar de producir productos de alta calidad como se los tiene pero tratando de reducir de alguna forma el precio.
3. Mantener la calidad de los productos ya que esta ha sido el puntal más importante de la empresa, y aprovechar esta ventaja para ganar espacio en el mercado.

4. Para asegurarse de que el servicio al cliente de la empresa sea de calidad inmejorable, se recomienda averiguar constantemente lo que está haciendo la competencia, para poder imitarlo y superarlo.
5. Capacitar constantemente a los empleados de la empresa sobre relaciones humanas, lo cual les brinde a los mismos respeto y afectividad al momento de relacionarse con los clientes.
6. Realizar un correcto análisis de costos que permita tener una visión más amplia de los aspectos en donde la empresa los pudiera reducir para ofrecer productos con la misma calidad pero con un precio más competitivo y que al cliente le otorgue una mayor utilidad en las ventas.
7. Diseñar estrategias publicitarias que permitan a la empresa posicionarse en el mercado e ir ganando espacio dentro de su sector.
8. Mejorar la presentación de los trabajadores mediante uniformes distintivos que también publiciten a la empresa.
9. Organizar mejor el trabajo dentro de la empresa, el cual le permita realizar la entrega de los productos con mayor puntualidad y en mejores condiciones.
10. Investigar cuales son las variedades de pan que tienen mayor y menor aceptación para poder así sustituir ciertos productos que no agradan al cliente y ofrecer nuevos productos que despierten el interés en el cliente.
11. Proveer al cliente un servicio que las demás empresas del sector no conozcan y que le ayude a obtener una ventaja competitiva.
12. Generar una base de datos que contenga los aspectos mas importantes de los clientes y que permita una mejor comunicación con los mismos.

13. Diseñar, y aplicar estrategias de Marketing que diferencien a la empresa de los demás, lo cual le generaría un importante ventaja competitiva.
14. Aplicar campañas publicitarias bien diseñadas que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Estrategias de Marketing para mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

##### **6.1.1 DATOS INFORMATIVOS**

<b>Institución Ejecutora:</b>	Panadería Maury
<b>Beneficiarios:</b>	Panadería Maury
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Ciudad:</b>	Ambato
<b>Dirección:</b>	Cdla. Consejo Provincial, calle río Yanayacu y río Cosanga
<b>Teléfono:</b>	(03) 2841010
<b>Representante Legal:</b>	Vicente Sánchez
<b>Costo de la Propuesta:</b>	USD 17735

**Lanzamiento:** 01 de Octubre del 2010

**Tiempo Estimado para ejecución:** desde 01/10/2010 hasta 30/06/2011

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La importancia de poseer estrategias de marketing definidas en las empresas, se ha notado en los últimos años, esto debido a la necesidad de que la gente, y en especial los posibles clientes de una empresa, recuerden una marca o un nombre, lo que radica en un gran número de factores, y por ello, el marketing juega un papel muy importante a la hora de dar a conocer un producto o servicio, llevar a cabo su distribución y promoción, o determinar un precio.

En la actualidad Panadería Maury no cuenta con estrategias de marketing que le permitan tener una ventaja en relación a sus competidores, lo cual resulta sumamente necesario para el mejoramiento de la comercialización de sus productos y su posicionamiento en el mercado.

La presente propuesta tiene como antecedente la necesidad que enfrentan los microempresarios para ser competitivos y sobrevivir dentro de un mundo de rápidos cambios en donde la tecnología, el servicio al cliente y la calidad del producto son factores de vital importancia para el incremento y desarrollo de las microempresas panificadoras de la ciudad de Ambato.

De propuestas anteriores resaltan los resultados obtenidos en la Panadería el Enjambre y Calidad de la ciudad de Ambato, así como también en la panificadora del municipio de Soyapango en el país de El Salvador, en donde se fomentó el uso de un Plan de Marketing que les sirve como una excelente guía para el microempresario, el cual le provee de herramientas importantes que le permiten conocer la descripción de sus productos, servicios, su mercado, la descripción de la competencia, el personal de la empresa, la operación del negocio, además que se podrá tener planificado los pasos, recursos necesarios y estrategias a usar en este mundo hipercompetitivo.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La competitividad en nuestros días no es un estado de existencia, es un proceso dinámico para aumentar la productividad y el posicionamiento de una empresa el cual se fundamenta en el conjunto de atributos que tiene un producto o servicio, los que le permitan ser diferente brindando una mezcla única de valor, basándose en aspectos como las características del producto, precio, servicio, la publicidad, los servicios post venta, etc. quienes comparten una absoluta dedicación a servir y satisfacer las necesidades del cliente mediante el adecuado conocimiento del mercado, lo que motiva a los miembros de la empresa a diseñar productos de gran calidad y valor.

Luego del análisis de la situación actual de Panadería Maury se ha determinado que la empresa tiene serias deficiencias en cuanto a su nivel competitivo, lo que ha provocado que esta no disponga de características específicas que le permitan distinguirse de entre su competencia y por ende que se haya estancado en una posición que no le permite crecer y que la estaría condenado a serios problemas futuros, por tal razón se justifica plenamente esta propuesta ya que se pretende dar soluciones viables que permitan superar estos inconvenientes aprovechando de las fortalezas y de los aspectos relevantes de la empresa.

La aplicación de estrategias de marketing le otorgaría a la empresa una ventaja competitiva ya que dentro de este sector estas herramientas son muy poco empleadas y aprovechadas, convirtiéndose en una empresa pionera que se posicione en el mercado.

El primer paso para acertar en las estrategias de marketing consiste en conocer la percepción de los clientes, es decir saber la forma como el cliente satisface sus necesidades y llena sus aspiraciones. Buena parte de la definición de la estrategia y el posicionamiento de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa quiero llenar y qué espera el cliente como comprador obtener, lo que demuestra que hoy en día las empresas son las que deben adecuarse a las necesidades concretas de sus clientes.

Por estas razones este estudio es de gran importancia, ya que las estrategias que se procuran definir favorecen a la empresa al momento de competir, alcanzando niveles de

eficiencia mayores dentro de un mercado en donde existe tanta ineficiencia estructural lo que permita prodigar por una mejor competitividad empresarial.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing para mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato, mediante la aplicación de estrategias competitivas.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las diferentes estrategias competitivas de Marketing aplicables a la empresa.
- Realizar un correcto análisis de costos que le otorgue a la empresa una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Proponer estrategias competitivas de marketing que mejoren la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

**Político.** Esta propuesta se desarrolla dentro de un actual ambiente político tenso, pero el cual no podría afectar a su desarrollo ya que existen organismos gubernamentales que apoyan al incremento de la competitividad empresarial como es el MICIP, pero siempre teniendo en cuenta del gran valor que aporta esta ciencia al engrandecimiento empresarial y de la riqueza nacional.

**Legal-laboral.** La propuesta está enfocada principalmente a crear un grado de conciencia, respeto y aplicación de las Leyes que regulan el comportamiento de las empresas del sector artesanal, proporcionándole armas que le permitan tener una información más viable para el empresario como para los organismos de control.

**Socio-Cultural.** Esta propuesta es factible de ser aplicada ya que contribuirá a la empresa a saber de las necesidades de sus clientes, así como tomará en cuenta la cultura y tradiciones permitiendo una verdadera integración e inclusión en todos los ámbitos de convivir socio-cultural, político y económico.

**Organizacional:** Esta propuesta se adaptará de manera técnica, investigativa y práctica a las necesidades de la empresa; imprescindible debido al considerable crecimiento que ha venido presentando la empresa en estos últimos años, además existe la motivación de cambio por parte del Gerente y colaboradores lo que es necesario para la ejecución de dicha propuesta.

**Económico-Financiera:** Dentro de Panadería Maury se cree en la factibilidad de esta propuesta ya que se cuenta con los recursos económicos necesarios para la aplicación de este plan, el cual contribuirá a mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa y por ende al mejoramiento de la economía nacional.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **PLAN DE MARKETING**

El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#\\_Toc55619285](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619285)

## **LA MISIÓN DEL NEGOCIO**

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#\\_Toc55619285](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619285)

## **LA VISIÓN DEL NEGOCIO**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

[http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)

## **VALORES EMPRESARIALES**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

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.

[http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)

## **POLÍTICAS EMPRESARIALES**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

## **ANALISIS MACRO AMBIENTE**

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro.

Los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

### **Económico**

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

### **Tecnológico**

Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

### **Político - Legal**

Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

### **Socio - Cultural.**

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#\\_Toc55619290](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619290)

### **ANALISIS MICRO AMBIENTE**

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Empresa
2. Clientes
3. Competidores
4. Proveedores
5. Productos sustitutos

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

### **ANÁLISIS FODA**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#\\_Toc55619290](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619290)

## **PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA O INSTITUCIONAL)**

Una herramienta importante para realizar este análisis es el perfil de capacidad interna o institucional (PCI), el cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el mundo externo, el PCI examina cinco categorías:

- 1. Capacidad directiva**, que son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.
- 2. Capacidad competitiva**, es decir todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.\

3. **Capacidad financiera**, incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deuda y capital.
4. **Capacidad técnica o tecnológica**, se incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio.
5. **Capacidad del RRHH**, se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

Estas categorías se evalúan generalmente de acuerdo con el grado de debilidad o fortaleza que presenta cada una; ello se facilita mediante la elaboración de un cuadro.

Aunque es de carácter subjetivo, este perfil (PCI) examina la posición estratégica de una compañía en un momento dado y ayuda a establecer las áreas que necesitan mayor atención

#### **POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO)**

El objetivo de este estudio es el de identificar el impacto que estas pueden tener en la empresa. El proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad o departamento en el entorno de la empresa, lo integra el análisis de:

1. **Factores políticos:** se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar la empresa
2. **Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional
3. **Factores sociales:** son los que afectan el modo de vivir de la gente, como son valores, justicia, paz social y discriminación, entre otros
4. **Factores ambientales:** son los que afectan o pueden llegar el medio ambiente

5. **Factores tecnológicos:** relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas y nuevas tecnologías
6. **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia
7. **Factores geográficos:** son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración

- Las consecuencias
- La probabilidad de ocurrencia
- La capacidad de reacción
- El grado de vulnerabilidad

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Las metas y objetivos de marketing son simplemente los factores más difíciles describiendo donde se quiere estar dentro de un año a partir de ahora, o el margen de tiempo que se quiera poner. Hay muchas formas de calcular los objetivos de marketing, y todos pueden ser excelentes y viables para dar una idea de lo que se necesita saber.

<http://www.marketingencasa.com/objetivos-de-marketing.html>

## **LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

- **Liderazgo General en Costos**

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos.

Para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a un guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

- **Estrategia de Diferenciación**

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundaría en mejores condiciones para generar rentabilidad.

- **Concentración o enfoque de especialista**

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.

Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

Consideraciones.-

1. La estrategia de marketing además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.
2. No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta.

<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>

## **COSTOS ABC**

El Costeo Basado en Actividades, ABC (Activity Based Cost), surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Actualmente, los sistemas implementados por algunas compañías y

que han sido diseñados, principalmente, para valorizar inventarios con el propósito de preparar los estados financieros y pagar impuestos, no están proporcionando a los gerentes la información oportuna y pertinente para introducir mejoras en la eficiencia operacional y medir los costos de los productos.

ABC asigna costos a las actividades basándose en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos de costos de acuerdo a cómo éstos hacen uso de las actividades. El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos se apoya en criterios llamados «drivers» (generador o inductor de costos), que explican la relación de causa y efecto entre estos elementos. Por lo tanto, los conceptos claves de ABC son:

- **Recursos:** Elementos económicos usados o aplicados en la realización de actividades. Se reflejan en la contabilidad de las empresas a través de conceptos de gastos y costos como sueldos, beneficios, depreciación, electricidad, publicidad, comisiones, materiales, etc.
  
- **Actividades:** Conjunto de tareas relacionadas que tengan un sentido económico relevante para el negocio. Por ejemplo, preparar plan anual, facturar, vender, atender clientes. Saber distinguir hasta qué nivel llegar en el detalle de las actividades es un elemento crítico en un proyecto ABC y la experiencia es el principal fundamento de este proceso.
  
- **Objetos de Costos:** Es la razón para realizar una actividad. Incluye productos/servicios, clientes, proyectos, contratos, áreas geográficas, etc.
  
- **Drivers:** Es un factor o criterio para asignar costos. Elegir un driver correcto requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos. Drivers de Recursos son los criterios o bases usadas para transferir costos de los recursos a las actividades. Drivers de Actividad o Costo son los criterios utilizados para transferir costos desde una actividad a uno o varios objetos de costos. Este driver se selecciona considerando cómo se relaciona la actividad con el objeto de costo y cómo la relación se puede cuantificar.

ABC no es un nuevo método de contabilidad financiera, ya que el análisis de actividades usa cifras obtenidas del sistema contable. Su propósito es proporcionar a los gerentes una herramienta para aumentar la rentabilidad por medio de la provisión de información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas, operacionales y de precios; que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la empresa. ABC es comúnmente implementado independientemente de los actuales sistemas contables. Aunque no es necesario reemplazar el actual sistema contable, cuando la implementación avanza al interior de la empresa y se aprecian cada vez mayores beneficios, generalmente, se tiende a modificar los sistemas internos para hacerlos más eficientes.

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?num=55&sec=7>

### **IDENTIDAD CORPORATIVA (IMAGEN CORPORATIVA)**

La identidad corporativa de una empresa o marca se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma... La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

Todas las empresas, aunque no comuniquen nada, emiten continuamente mensajes a su alrededor. La imagen visual es uno de los medios prioritarios, que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad, mostrándola al público.

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/diagnostico.html>

### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>

## **REDUCCIÓN DE LOS COSTOS**

Si de encontrar una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua kaizen. Para el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta.

Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

### **Gestionar los costos en la empresa implica:**

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse cualquiera de estas actividades:

1. Mejoramiento de la calidad.
2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
6. Reducción del espacio utilizado.
7. Reducción del tiempo total del ciclo.

<http://www.gerencie.com/reduccion-de-costos.html>

## **ESTRATEGIA PUBLICITARIA**

La Estrategia Publicitaria es la clave del éxito en la Publicidad. Es la verdadera razón de porqué funciona o no una campaña en términos de resultados de ventas. No se debe olvidar que la Publicidad debe comunicar mensajes de ventas que persuadan al Mercado.

La Publicidad viene a ser un sustituto de las visitas personales para divulgar mensajes de ventas. La Publicidad divulga mensajes de ventas en beneficio de producto.

[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/estrategiapublicitaria/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/estrategiapublicitaria/)

## **6.7 METODOLOGIA**

### **6. 7.1 FILOSOFÍA**

#### **6.7.1.1 MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la fabricación, distribución y comercialización de productos tradicionales de la panadería. Esta labor la hacemos en un ambiente en donde el producto y el servicio ofrecido son reflejo de nuestra calidad empresarial, fundamentada sobre las bases de un desarrollo social sostenible y un desarrollo económico justo.

#### **6.7.1.2 VISIÓN**

Panadería Maury será una empresa referente en la producción, comercialización y distribución de sus productos tradicionales de la panadería a nivel provincial y nacional, trabajando con un excelente equipo de trabajo en un adecuado entorno laboral en el que exista preocupación constante por proporcionar a nuestros clientes la seguridad de estar adquiriendo buen servicio y productos de calidad elaborados de manera artesanal, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país, siempre resaltando el más alto orgullo ambateño y ecuatoriano.

### **6.7.1.3 VALORES EMPRESARIALES**

Los valores no pueden aislarse de la práctica concreta de la vida. No es posible enseñar los valores dentro de una realidad que los niega. Es por eso, que la propuesta tiene como base fundamental la vivencia diaria de la microempresa panificadora y la ligación de sus valores y antivalores, unos que le han permitido sobrevivir hasta ahora y los otros que le han limitado su crecimiento y desarrollo en todo su potencial y esplendor. Por lo que se hace necesario dejar claros los valores que el sector debe encarnar y practicar en el uso de esta propuesta, en su realidad y entorno empresarial.

Los valores con los que debe contar la microempresa son:

La Honestidad

La Responsabilidad

El Trabajo en Equipo

La excelencia en el servicio al cliente

El cuidado del medio

La conservación de las tradiciones

#### **6.7.1.4 POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Las políticas son una especie de normas, reglas, procedimientos que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

Las políticas con que cuenta la empresa son:

##### **De los Proveedores**

- Adquirir materia prima de primera a fin de tener un producto elaborado de buena calidad.

##### **De los Trabajadores**

- Se Garantizará la estabilidad laboral de todos los colaboradores.
- El pago a los trabajadores se lo realizará:
- A los maestros panificadores se les pagará semanalmente de acuerdo a sus turnos trabajados
- A los demás trabajadores se les pagará dentro de los primeros 5 días de cada mes.
- Se les brindará alimentación y vivienda gratuita.

##### **De los clientes**

- Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

##### **Del producto**

- Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.
- Se ejercerá un permanente control sobre la productividad.

### **Transparencia externa**

- Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

## **6.7.2 ANALITICA**

### **6.7.2.1 ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE**

#### **ANÁLISIS DEL SECTOR.**

Ecuador con una extensión sobre los 280 mil kilómetros cuadrados y con una población cercana a los 14 millones de habitantes, tiene una historia panificadora que data desde la presencia de los españoles en nuestras tierras. Con un consumo de pan per-cápita anual de 38kg, en donde el segmento de la panificación artesanal ocupa una participación de 72% del mercado, existiendo cerca de 9,000 panaderías distribuidas a nivel nacional, concentrándose aproximadamente el 50% de las mismas en las provincias del Guayas y Pichincha.

**Tabla No 14**

	<b>Provincia</b>	<b>Total</b>	<b>Consumo anual kg</b>	<b>Mensual en sacos 50 kg</b>	<b>Panaderías por provincia</b>	<b>Promedio sacos x panadería</b>
<b>1</b>	Guayas	3.256.763	91.873.284	153.122	2.326	66
<b>2</b>	Pichincha	2.392.409	67.489.858	112.483	2.117	53

3	Manabí	1.180.375	33.298.379	55.497	678	82
4	los Ríos	650.709	18.356.501	30.594	86	356
5	Azuay	598.504	16.883.798	28.140	344	82
6	El Oro	515.664	14.546.881	24.245	184	132
7	<b>Tungurahua</b>	<b>441.389</b>	<b>12.451.584</b>	<b>20.753</b>	<b>668</b>	<b>31</b>
8	Loja	404.085	11.399.238	18.999	331	57
9	Chimborazo	403.185	11.373.849	18.956	383	49
10	Esmeraldas	386.032	10.889.963	18.150	263	69
11	Cotopaxi	350.450	9.886.195	16.477	164	101
12	Imbabura	345.781	9.754.482	16.257	356	46
13	Cañar	206.953	5.838.144	9.730	40	243
14	Bolívar	168.874	4.763.936	7.940	78	102
15	Carchi	152.304	4.296.496	7.161	166	43
16	Sucumbíos	130.095	3.669.980	6.117	54	113
17	Morona Santiago	113.300	3.196.193	5.327	51	104
18	Orellana	85.771	2.419.600	4.033	42	96
19	Napo	79.610	2.245.798	3.743	36	104
20	Zamora Ch.	76.414	2.155.639	3.593	35	103
21	Pastaza	61.412	1.732.433	2.887	25	115
22	Galápagos	18.555	523.437	872	9	101
	<b>TOTAL</b>	<b>13.927.650</b>	<b>339.045.668</b>	<b>565.076</b>	<b>8.435</b>	<b>67</b>

*Fuente: Ecuador Alim 2008*

La provincia de Tungurahua se encuentra en el séptimo lugar de consumo de harina con un promedio de 12'451.584 kilogramos anuales, con un promedio de 20.753 sacos de 50 kg. mensuales, los cuales se distribuyen entre las 668 panaderías existentes, quienes consumen aproximadamente 31 quintales mensualmente.

La panificación aún es básica y las oportunidades de crecimiento a través de la incorporación de nuevas tendencias son muy grandes. Nos encontramos pues al inicio de un largo camino por recorrer y es tarea de todos los que forman parte de nuestra Cadena construir precisamente este camino que beneficie a todos sus integrantes:

molineros, proveedores, panificadores, el Estado y sus entidades relacionadas, las municipalidades, sin olvidar de incluir en todas las estrategias a los consumidores.

La revaloración de la panadería artesanal, brindará beneficios indudables en la medida en que todos sepamos afinar nuestras estrategias para satisfacer necesidades que en estos momentos no son atendidas. Los industriales panificadores han entendido en parte esta tendencia y han enfocado sus estrategias de marketing a comercializar productos más especializados, de mejor calidad y con mayores beneficios asociados.

Los panificadores artesanales, sin embargo (salvo contadas excepciones), aún no despiertan ante las oportunidades presentadas, independientemente de los segmentos socioeconómicos a los que se dirigen ya que existen casos exitosos en todos los segmentos de mercado.

El crecimiento que el país está manteniendo y esperamos continúe, será definitivamente un elemento catalizador para mejorar el consumo, sin embargo la oferta de productos artesanales debe ser vista como de alta calidad y obviamente de mayores rentabilidades.

## **ENTORNO POLITICO-LEGAL**

La vida política del Ecuador ha sido durante décadas el más grave problema del Estado, lo que ha vuelto ingobernable cualquier estamento de la nación. En 180 años de vida republicana, la esfera política no ha crecido mucho y como está estrechamente vinculada a las esferas económica y social; el avance o retroceso de lo político, afecta positiva o negativamente en las otras dos.

Actualmente en el Ecuador se da una crisis política debido a las diferentes ideologías de los diversos partidos políticos que existen, ya que la asamblea está integrada por la mayoría de militantes del partido de gobierno, quienes no aceptan opiniones de otros partidos, y que en los últimos días han experimentado controversias sobre las leyes que se debían aprobar lo que mantiene al pueblo en zozobra siendo esta una de las principales razones que obligan a las empresas extranjeras a no invertir gracias a la inseguridad jurídica y la falta de garantías.

Panadería Maury no tienen inclinación ni intereses políticos, lo que le permite laborar de manera tranquila y equilibrada, así mismo cumple todas las leyes y reglamentos impuestos por el régimen, y que actualmente se están controlando de manera mucho más rígida, como lo es la recaudación de impuestos por el SRI, y la afiliación de trabajadores controlada por el Ministerio de Trabajo.

### **ENTORNO ECONOMICO.**

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden.

En nuestro medio una de las variables económicas más influyentes en estos últimos tiempos ha sido la dolarización de la economía, la misma que no ha permitido el desarrollo de algunas empresas, la estabilización de otras y consecuentemente las ha llevado a la quiebra, incrementando por ende la tasa de desocupación a nivel nacional.

Una nueva variable que se presenta en Ecuador y en el mundo es la caída de los mercados financieros que sin lugar a duda afectan a la economía, porque se dejará de percibir la remesa de los migrantes. La caída del precio del petróleo, el ambiente político en que se desarrolla el País incide y afecta a todas las actividades económicas del Ecuador; lo cual significa que si la economía no crece lo que afectará a todos los sectores económicos del país.

Dentro del sector panadero, a inicios del 2007 se vivió un encarecimiento de sus insumos, en especial la harina, la cual pasó de \$22 a \$48 por quintal, lo que subió el precio del pan de ¢6 a ¢10. En contraste a esta situación, el Gobierno subsidió este insumo a \$22 por quintal, decisión que duró hasta finales del 2007, ya que para el próximo año la situación volvió a la normalidad, situándose el precio de la harina en 30 dólares.

Por recomendación del Comexi se decretó en octubre de 2009, el diferimiento a cero del arancel nacional para las importaciones de trigo, harina de trigo, sémola y otros insumos como grasas, medida que contrarrestó los costos de producción de la industria panificadora y permitió mantener los precios del pan.

Actualmente no se descarta el incremento del producto en el futuro, lo que se atribuye al incremento en el precio del azúcar la cual esta escasa en el mercado y a la subida de los productos grasos como la manteca.

### **ENTORNO SOCIO CULTURAL**

El consumidor de pan en el mundo es más exigente en cuanto a la calidad del producto que consume, generándose cada vez mayores oportunidades para los fabricantes en este sentido.

En el pasado los panes artesanales no incluían más de 4 o 5 ingredientes, sin embargo ahora es necesario satisfacer las necesidades de mayores perfiles organolépticos (sabor, olor, crocancia, textura, etc.) así como el uso de granos enteros y materias primas denominadas orgánicas (no utilización de fertilizantes químicos ni modificados genéticamente).

Esta tendencia hace que los consumidores cada vez más, desplacen el consumo de productos panificables genéricos hacia productos panificables más personalizados, por lo que los fabricantes de pan artesanal están generando mayores rentabilidades al satisfacer apropiadamente estas necesidades.

Así mismo, los maestros panaderos artesanales han contribuido mucho a educar a los consumidores, al comunicar sus beneficios y que estos multipliquen el mensaje desde a otros. En definitiva, los consumidores están incorporando cada vez más el concepto de consumir un pan artesanal como parte de su vida diaria.

### **ENTORNO TECNOLÓGICO**

El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual, hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de la empresa, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea y el obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y, por lo tanto, competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados.

El sector artesanal de las panaderías está abocado a cambiar. El futuro de este oficio es el de crear un producto de máxima calidad uniendo la tradición con las últimas técnicas en panificación. Y de este modo defender una cultura del pan en nuestro país, con tanta tradición pero a la vez con un pasado en el que se optó antes por la productividad que por la calidad.

## **EMPRESA**

Panadería Maury es una empresa netamente familiar que se desarrolla dentro del sector artesanal de la producción, distribución y comercialización de pan. Empezó sus actividades en el año 1991, siendo sus gestores los señores Vicente Sánchez y Rosa Mantilla, teniendo como capital inicial 200.000 sucres.

En sus inicios la empresa se ubicaba en la 13 de abril y Tupac Yupanqui, dedicándose a la venta de productos de primera necesidad. Se da entonces la oportunidad de producir y vender pan, idea que resultó provechosa obligando a sus propietarios a reubicar su negocio en su actual dirección, la Cdla. Consejo Provincial, calle rio Yanayacu y rio Cosanga. **ANEXO 4**

La excelente calidad del pan hace que se lo solicite en diferentes sectores de la ciudad, por lo cual se decide invertir en vehículos que ayuden a la distribución del producto que en poco tiempo tubo excelente acogida en los hogares ambateños.

Los volúmenes de producción y comercialización crecieron notablemente, por lo cual los propietarios se ven en la necesidad de separar sus actividades; de esta manera nace Micro mercado Cavisa, destinado a la venta de productos de productos de primera

necesidad, y Panadería Maury, quien se dedica solamente a la producción y distribución de pan.

Los años de experiencia y la gran inversión en maquinaria y equipo han hecho que Panadería Maury se encuentre entre las grandes Panificadoras Artesanales del país, actualmente con una producción superior a los 15 quintales diarios, siendo este un promedio mucho mayor a las Panificadoras de la ciudad y provincia.

La idea actual de los propietarios de la empresa no es quedarse estancados en el mercado, por lo cual se han visto en la imperiosa necesidad de introducir conceptos de mejora continua, marketing, calidad total, etc. para estimular su eficacia, y adoptar ventajas competitivas en el mercado para responder a las expectativas de sus clientes.

## **CLIENTES**

Panadería Maury ha clasificado su mercado de acuerdo a un criterio de segmentación geográfica, en donde a sus clientes que son Micro mercados y tiendas se los ha agrupado en las siguientes rutas:

**Ruta 1:** Huachi Chico, Huachi El Progreso

**Ruta 2:** Huachi Santa Marianita

**Ruta 3:** Letamendi, La presidencial, La vicentina, Miraflores alto

**Ruta 4:** Mercado Mayorista, La joya, La universal

**Ruta 5:** Tisaleo, Santa Lucia, Quinchicoto, Alobamba, Mocha

**Ruta 6:** Huachi el Belén, San Francisco

Además la empresa cuenta como principal cliente al Micro mercado Cavisá.

Se cuenta también con clientes que venden los productos de la empresa en sectores fuera de la provincia:

Babahoyo

La Unión

Guayas

Oriente

## **PROVEEDORES**

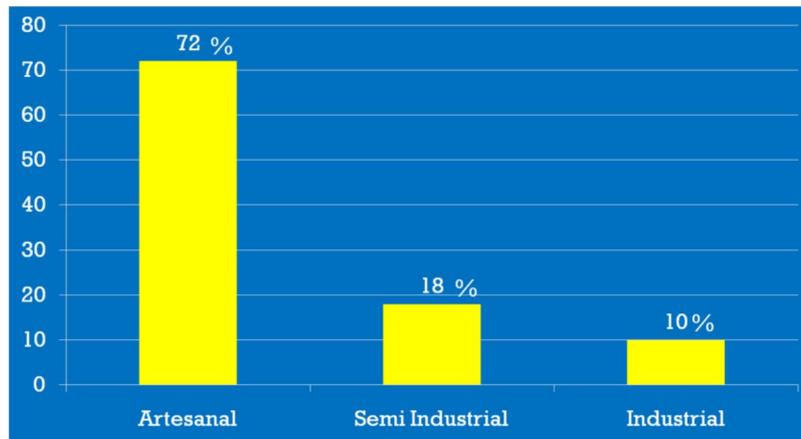
De acuerdo a los insumos que necesita Panadería Maury, sus proveedores son:

<b>Harina:</b>	Corporación Superior	(Harina Superior)
	Salcedo & Robles	(Harina Poultier)
	Comercial Zurita	(Harina Gallo de Oro)
	Jorge Fuentes	(Harina Poultier)
<b>Manteca:</b>	Industrias Ales	(Ales)
	Comercial Zurita	(Fabripan)
<b>Azúcar:</b>	Salcedo & Robles	(Azúcar Valdez)
<b>Levadura:</b>	Levapan del Ecuador	(Levapan)
	Fleishmann	(Fleishmann)
<b>Sal:</b>	Dipor	(Crisal)
	Salcedo & Robles	(Crisal)

## **COMPETENCIA**

Dentro del sector de la Panificación ecuatoriana se distinguen tres sectores:

### **Grafico No 13 Industria Panadera en el Ecuador**



*Fuente: Ecuador alim 2008*

Dentro del sector artesanal en el cual se encuentra la empresa actualmente existen cerca de 9000 panaderías en el país, pero no todas se dedican a la distribución de pan.

Panadería Maury tiene un 2.5% de participación en el mercado, siendo este promedio relativamente importante debido a las casi 700 panaderías que existen en la provincia, distinguiéndose entre sus principales competidoras a las siguientes:

- Panadería La Moderna
- Panadería Calidad
- Panadería La Exquisita
- Panificadora Ambato

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La subida del precio del pan, alimento básico en la mesa de los ecuatorianos, hizo que se busquen otras alternativas como primera comida del día, como son:

- Las frutas.
- Los huevos.
- El mote.
- El plátano, (el verde, el guineo o el orito)
- La yuca.
- Galletas.

- Fideos.

Todo producto que sirva como alimento en lugar del pan resulta una amenaza para el consumo del pan, existiendo innumerables alternativas.

### 6.7.2.2 ANALISIS INTERNO (PCI)

Esta es una herramienta importante para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el mundo externo:

**Tabla No 15**

Clasificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b><u>Capacidad Directiva</u></b>									
Sistema de Coordinación y Control		x					x		
Toma de decisiones	x						x		
Agresividad para enfrentar la competencia		x					x		
Comunicación y control gerencial					x			x	
Flexibilidad de la estructura orgánica				x					x
Uso de planes estratégicos				x			x		
Desarrollo Gerencial					x			x	
Trabajo en equipo		x					x		
Habilidad atraer gente creativa		x							x
Resolución de problemas	x						x		
Imagen Corporativa Resp. Social						x		x	
Implantación de sistemas de control			x					x	
<b><u>Capacidad Competitiva</u></b>									
Fuerza del producto (calidad)	x						x		
Cantidad de producto que se vende		x					x		
Programas Post venta					x		x		
Administración de clientes				x			x		
Concentración de consumidores			x					x	
Valor agregado al producto					x				x
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Promociones				x			x		

Publicidad				X				X	
<b><i>Capacidad Financiera o Económica</i></b>									
Acceso a capital cuando lo requiera	X							X	
Habilidad para competir con precios	X							X	
Disponibilidad de fondos	X				X			X	
Rentabilidad, retorno inversión	X							X	
Liquidez para proyectos				X				X	
Capacidad de endeudamiento	X							X	
Crecimiento de la utilidad económica			X						X
Estabilidad financiera		X							X
<b><i>Capacidad Tecnológica</i></b>									
Aplicación de tecnología de computo			X						X
Capacidad de innovación			X						X
Habilidad técnica		X							X
Estabilidad de costos		X						X	
Capacidad para satisfacer la demanda	X							X	
<b><i>Capacidad Del Talento Humano</i></b>									
Capacitación del talento humano		X							X
Índices de desempeño			X						X
Incentivos					X				X
Motivación		X						X	
Pertenencia		X						X	
Experiencia técnica y/o laboral	X							X	
Nivel académico del talento humano					X				X
Cultura corporativa					X				X
Habilidad en el trabajo		X						X	

### 6.7.2.3 Análisis externo (POAM)

El objetivo de este estudio es el de identificar el impacto que estas pueden tener en la empresa. El proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad o departamento en el entorno de la empresa.

Tabla No 16

Clasificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o
<b><i>Factor Económico</i></b>									
Inflación						X			X
Presupuesto general del Estado						X			X
Política Monetaria					X			X	
Políticas Laborales						X			X
PIB					X			X	
Déficit Presupuestario						X			X
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Preferencias Arancelarias					X			X	
Renegociación de la Deuda Externa						X			X
Inversión Extranjera						X			X
Mercado de Valores					X				X
<b><i>Factor Político</i></b>									
Inestabilidad Jurídica					X				X
Inestabilidad Política					X			X	
Legislaciones Estatales Inadecuadas					X			X	
Políticas de Estado (Carencia)						X			X
Falta de continuidad en políticas de gob.					X			X	
<b><i>Factores Sociales Culturales</i></b>									
Inestabilidad Laboral				X			X		
Crecimiento Demográfico	X						X		
Identidad de cultura		X						X	
Religión			X						X
Costumbres	X								X
Huelgas				X					X
Paros				X					X
Mortalidad				X					X
<b><i>Factores Tecnológicos</i></b>									
Acceso a la tecnología	X						X		
Globalización de la información	X							X	
Resistencia a los cambios tecnológicos						X			X
Velocidad y Avance tecnológico		X						X	
Innovación (Investigación + Desarrollo)	X						X		

<b><i>Factores Competitivos</i></b>									
Alianzas Estratégicas		x					x		
Fusión pura de empresas		x						x	
Rotación del talento humano			x					x	
Nuevos competidores en el mercado				x			x		
Crecimiento y desarrollo interno	x						x		
<b><i>Factores Geográficos</i></b>									
Clima	x							x	
Ubicación geográfica	x						x		
Acceso a servicios básicos	x						x		
Contaminación ambiental						x			x
Transporte		x							x
Desastres naturales						x			x

#### 6.7.2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre las que se diseñarán las estrategias, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible en:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

#### FORTALEZAS

- **Suficiente Capacidad Instalada.** La maquinaria que posee la empresa puede producir mucho más de lo que actualmente se produce, sin que esto incremente sus costos.
- **Precio.** Este es aceptado por el cliente.
- **Calidad.** Los productos de panadería Maury son catalogados como buenos, gracias a la mejor materia prima y la excelente capacidad de los trabajadores.
- **Disponibilidad de materia prima.**
- **Conocimiento y experiencia en producción de pan.** Se dispone de trabajadores que poseen gran experiencia en la producción de pan.
- **Excelente relación con proveedores.** Existe excelentes relaciones con los proveedores lo que puede contribuir a la consecución de materias primas mas económicas.
- **Capacidad adquisitiva.** La empresa posee de gran capital que desea reinvertirlo en la generación de más riqueza.
- Experiencia.

## **DEBILIDADES**

- **Imagen corporativa.** La empresa tiene serias deficiencias en lo que respecta a su comunicación, por lo que no se ha podido proyectar lo que la empresa desea a sus clientes.
- **Publicidad.** Es escasa o nula la publicidad de la empresa en el mercado, por lo cual no se ha podido crecer como se tiene proyectado.
- **Variedad de productos.** La variedad de productos que oferta la empresa resulta escasa para los clientes que siempre van a desear mas.
- **Servicio.** El servicio ha sido catalogado como insatisfactorio por parte de los clientes encuestados.
- **Entrega de Pedidos.** Existen dificultades en la puntualidad y la forma de entregar los pedidos a los clientes. No siempre se entrega lo que el cliente necesita y a la hora esperada.
- **Marketing.** Panadería Maury nunca ha aprovechado las herramientas que nos provee el marketing.

- **Inexistencia de una base de datos.** No se dispone de una base de datos que contenga la información básica de clientes, mercados, preferencias, etc.
- **Control de costos.** La empresa posee un método tradicional para la asignación de costos.
- **Puntos de venta.** No se dispone de puntos de venta, en donde el cliente compre directamente a Panadería Maury

## OPORTUNIDADES

- **Producto de consumo masivo.** El pan es un producto que la mayor parte de personas lo comen y que se vende en cualquier mercado.
- **Mercados inexplorados.** A pesar de la gran cantidad de competidores, y de la gran parte de mercados están saturados por productos de panadería, aun existen mercados a quienes no se han llenado complemente son necesidades y a quinees les cuesta demasiado comer pan.
- **Posibilidad de diversificación de productos.** Dentro de esta rama son infinitas las posibilidades de crear y diversificar los productos.
- **Falta de aplicación de marketing por parte de la competencia.** El marketing y sus herramientas han sido desaprovechados por las panaderías, siendo muy pocas las que han aplicado alguna estrategia de esta ciencia.
- **Despreocupación por el cliente.** Dentro del sector son pocas las panaderías que se han esforzado en mejorar su percepción ante el cliente.

## AMENAZAS

- **Variación en los precios de la materia prima.** Actualmente han aumentado los precios de las materias primas debido a aspectos como la especulación y otros.
- **Gran número de competidores.** Existen demasiadas empresas dedicadas a la misma labor en Ambato y la Provincia.
- **Mercados saturados.** Casi la mayor parte de mercados se encuentran saciados por los productos de la competencia.

### MATRÍZ FODA

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
EXTERNO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variación en los precios de la materia prima.</li> <li>2. Gran número de competidores</li> <li>3. Mercados saturados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto de consumo masivo.</li> <li>2. Mercados inexplorados.</li> <li>3. Posibilidad de diversificación de productos.</li> <li>4. Falta de aplicación de marketing</li> <li>5. Despreocupación por el cliente.</li> </ol>
INTERNOS		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATÉGIA FA</b>	<b>ESTRATÉGIA FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad Instalada.</li> <li>2. Precio.</li> <li>3. Calidad.</li> <li>4. Disponibilidad de materia prima.</li> <li>5. Conocimiento y experiencia.</li> <li>6. Excelente relación con Proveedores.</li> </ol>	<p>(F6,A3). Aprovechar la excelente relación que existe con los proveedores para conseguir materia prima a un menor precio, e ingresar en los mercados saturados.</p> <p>(F1,A3). Aprovechar completamente la capacidad instalada de la empresa para reducir costos y poder competir con productos mas económicos.</p>	<p>(F3,A2). Posicionar a los productos de la empresa en base de la calidad en el mercado.</p> <p>(F5,O3). Aprovechar el conocimiento y la experiencia de la empresa para diversificar sus productos.</p>

7. Capacidad adquisitiva.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIAS DA</b>	<b>ESTRATÉGIAS DO</b>
1. Imagen corporativa 2. Publicidad. 3. Variedad de productos. 4. Servicio. 5. Entrega de Pedidos. 6. Marketing. 7. Inexistencia de una base de datos. 8. Control de costos. 9. Puntos de venta.	(D1,A2) Implementar una imagen corporativa a la empresa que lo diferencia del gran numero de competidores.  (D8, A3) Mejorar el sistema de costos de los productos de la empresa para poder competir en el mercado.	(D8,O2). Aplicar un mejor control de costos para que la empresa incursione en mercados inexplorados.  (D9,O1). Aprovechar que el pan es un producto de consumo masivo para extender el mercado de la empresa mediante puntos de venta directos.  (D6,O4). Implementar las herramientas necesarias de marketing en la empresa aprovechando que estas son poco aprovechadas por empresa competidoras.

### **6.7.3 OPERATIVA**

#### **6.7.3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Ganar participación en el mercado e incrementar las ventas de la empresa en un 30%, mediante las ventajas competitivas desarrolladas.
- Crear los elementos básicos de la imagen corporativa, los cuales le den una identidad a la empresa y le permitan distinguirse de la competencia otorgando una mejor comunicación con su entorno.
- Desarrollar dentro de la panadería nuevas líneas de productos aplicando innovación, constante en sabor, haciendo combinaciones y mezclas para dar mayor variedad a los clientes.
- Formular mecanismos que permitan a la Panadería Maury distinguirse de la competencia haciéndola más rentable en el mercado.
- Definir las acciones necesarias para crear un espacio en el mercado, dando a conocer a la empresa y logrando un posicionamiento fuerte, coherente y constante que contribuya al incremento de ventas.
- Identificar las formas adecuadas para ampliar la cadena de distribución de la empresa.
- Establecer un nuevo sistema de costos que permita a Panadería Maury tener un mejor control sobre sus productos y que sirva de ayuda para la toma de decisiones.
- Encontrar los mecanismos más adecuados para disminuir el precio de los productos y así poder desarrollar nuevos mercados.

### 6.7.3.2 ESTRATEGIAS OPERACIONALES

#### Estrategia de Diferenciación

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Estrategia de Imagen Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Logotipo</li> <li>• Elaborar Slogan</li> <li>• Elegir las aplicaciones utilizables de la imagen corporativa</li> </ul>
Estrategia Diversificación de Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los nuevos productos que se elaborarán</li> </ul>
Estrategia de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las técnicas que se deberán aplicar en la empresa para tener un servicio de excelencia.</li> </ul>
Estrategia de Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los medios adecuados para posicionarse en el mercado.</li> </ul>
Estrategia de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la manera más efectiva para ganar mercado.</li> </ul>

#### Estrategias de Costos

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Sistema de Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En base al sistema que posee la empresa, elaborar un nuevo sistema que nos brinde una mejor perspectiva de estudio de los costos de la empresa.</li> </ul>
Minimizar Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar las mejores opciones para minimizar costos de los productos.</li> </ul>

#### Estrategias de Crecimiento Intensivo

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Penetración de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar espacio en el mercado de la empresa</li> </ul>
Desarrollo de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar espacio en nuevos mercados</li> </ul>

### 6.7.3.2.1 ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA

En términos de diseño de la imagen corporativa, una empresa tiene que tomar en consideración cuáles son los llamados signos identificadores, es decir, aquellos elementos de percepción que hacen que el cliente o cualquiera de los públicos identifiquen la empresa con el solo hecho de entrar en contacto con alguno de ellos.

Panadería Maury a lo largo de su vida no ha tenido un símbolo que le permita identificar visualmente sus productos, es decir, que le otorguen al cliente una idea de sus beneficios, características, etc. y a la vez, le permitan ser un distintivo frente a la competencia.

**Objetivo de la Estrategia:** Crear los elementos básicos de la imagen corporativa, los cuales le den una identidad a la empresa y le permitan distinguirse de la competencia otorgando una mejor comunicación con su entorno.

El logo, es el activo más importante de los productos de Panadería Maury y se lo toma como su sello distintivo. Está directamente relacionado con los conceptos de marca y de promesa; se utiliza para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador.

Se ha procedido a la creación del logotipo para Panadería Maury, el cual es el siguiente:

#### Isotipo de la Empresa



El slogan o lema publicitario es una herramienta comercial que entrará en el proceso de promoción de los productos de la empresa.

Esta se trata de una frase, a menudo bastante corta, que tiene como objetivo ser recordada fácilmente por el que la oye y a veces de asociar un producto o servicio a imágenes positivas que incitarán al consumidor a comprar el producto.

El lema publicitario de la empresa será:

“El pan con tradición”

### Logotipo de la Empresa



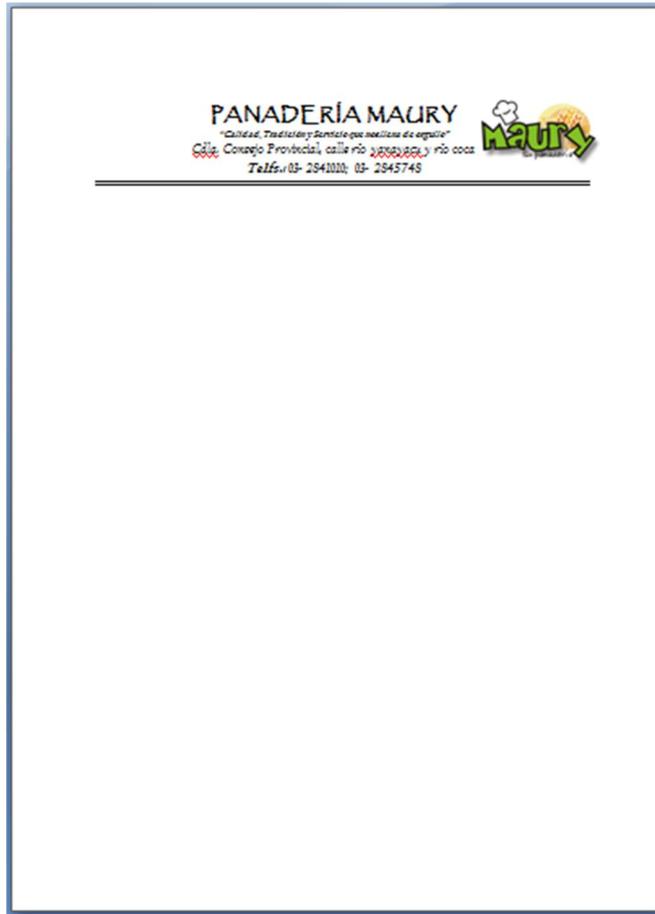
Estos signos podrán ser utilizados en las herramientas básicas de comunicación de la empresa, entre las cuales tenemos:

### Tarjetas de presentación de la Empresa



Estas tarjetas de presentación contendrán la información básica de la empresa, como es el número de contacto y principalmente la dirección en la parte posterior.

## Hojas y Sobre Membretado



### Camisetas



### Gorras



### Costo estimado de la estrategia

Hojas y sobres	10.00
Tarjetas de Presentación	25.00
Camisetas	250.00
Gorras	250.00
Otros	100.00
<b>Costo Total</b>	<b>635.00</b>

### 6.7.3.2.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION DE PRODUCTO

Los productos de la empresa son elaborados con la mejor materia prima existente lo que ha permitido poseer una excelente calidad a fin de satisfacer plenamente las exigencias de los clientes.

#### Características

Entre las principales características de los panes se pueden citar las siguientes:

- Formulas de elaboración correctamente definidas
- Utilización de Harina con mayor contenido proteínico
- Utilización de gran porcentaje de materias grasas (15%-25%)
- Mayor porcentaje de levadura requerido
- No se utiliza preservantes ni mejorantes

Estas características permitir elaborar panes artesanales con mayor sabor, compensando de esta forma la perdida de las propiedades organolépticas.

Panadería Maury actualmente posee las siguientes variedades de pan: **ANEXO 5**

<b>VARIEDADES</b>
Tapado
Biscocho
Cacho de dulce
Cacho de Sal
Cacho de hoja
Empanadita
Empanada 1/2 luna
Empanada redonda
Enrollado
Integral de Sal

Integral de dulce

Pan injerto

Palanquetita

Palanqueta grande

Palanqueta integral

Pan de agua

Reventado

Rosa

Tornillo

### Diversificación de Productos

La empresa dispone de una gran variedad de productos, pero estos resultan escasos para los clientes, lo que representa una oportunidad de desarrollo ya que dentro de este sector las opciones que se exhiben para crear nuevos productos son infinitas.

**Objetivo de la Estrategia:** Desarrollar dentro de la panadería nuevas líneas de productos aplicando innovación, constante en sabor, haciendo combinaciones y mezclas para dar mayor variedad a los clientes.

Aprovechando las infinitas oportunidades que se nos presenta, se propone la elaboración de nuevas líneas de productos como:

<b>Línea Panes del Ecuador</b>	<b>Línea Bares y Restaurantes</b>	<b>Línea Light</b>
Pan de Quesadilla	Pan de Hamburguesa	Pan Negro
Pan de Maiz	Pan de Hot Dog	Pan de dulce integral
Pan de Coco	Pan trenza	Palanqueta Integral
Guaguas de Pan	Pan de Chocolate	Pan de Avena
Pan de Yema	Pan baguette	Pan Integral con pasas
Biscocho de Cayambe	Pan de Molde	
Allullas		
Mollete		
Pan Pinllo		

Cholas de Guano		
Bollo Lojano		
Pan briollo		
Pan Panamito		
Pan de Manjar		
Pan de Yuca		

Además se propone extenderse a la elaboración de productos de Pastelería.

Ampliar las líneas de productos de la empresa no representa mayor inversión, ya que esto se lo conseguirá mediante la capacitación de los panaderos que laboran en la empresa.

**Costo estimado de la estrategia:**

Capacitación	350.00
Otros	50.00
<b>Costo Total</b>	<b>400.00</b>

### **6.7.3.2.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Dentro de la empresa se puede utilizar el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que tal vez la empresa no los puede costear.

**Objetivo de la Estrategia:** Formular mecanismos que permitan a la Panadería Maury distinguirse de la competencia haciéndola más rentable en el mercado.

Para asegurarse de que el servicio al cliente de la empresa sea de calidad inmejorable, primeramente se debe averiguar que está haciendo la competencia, para así poder imitarlo y superarlo.

Se propone que la gerencia de Panadería Maury realice las siguientes acciones para conseguir un servicio de excelencia debe ser resultado de toda una estrategia de calidad a nivel de toda la empresa.

Algunos de los lineamientos y técnicas generales que deben seguirse son los que se demuestran a continuación:

#### **1. Desarrollar sistemas que permitan conocer a profundidad a los clientes, así como sus requerimientos y preferencias en productos y servicios.**

En la empresa se requieren saber los siguientes datos:

- Dirección del Establecimiento
- Teléfono
- RUC
- Nombre de la Persona Encargada
- Fecha de Nacimiento
- Cuál es su pedido diario de pan?
- Cuáles son sus Preferencias?

Esta información se recolectará mediante una encuesta realizada a todos los clientes de la empresa.

**1. Establecer mecanismos para escuchar a los clientes: sugerencias, quejas, etc.**

Se debe establecer un número de contacto directo, mediante el cual los clientes puedan tener contacto con el gerente y los directivos principales, quienes puedan dar soluciones instantáneas a las quejas y sugerencias al cliente.

**2. Desarrollar mejoras a partir de las quejas y sugerencias del cliente**

Una vez conocidas las quejas del cliente en los estratos superiores de la empresa se podrían tomar las decisiones pertinentes de acuerdo a estas.

Es fundamental el contacto del gerente con los clientes para que este los conozca y pueda recoger todas sus inquietudes, quejas y sugerencias personalmente.

**3. Medir tanto la satisfacción como la insatisfacción del cliente**

Se debe pedir a los clientes calificar el servicio periódicamente. Esto se puede hacer mediante un breve cuestionario incluido en cada producto vendido a los principales clientes. El cuestionario debe ser breve para que no les resulte pesado responder. Las encuestas siempre deben tener el objetivo de atender mejor al cliente. Si completan la encuesta y no tienen problemas, les servirá de recordatorio acerca del buen servicio que ofrece. Si surgen problemas, se pueden tratar. Se den realizar encuestas periódicas que permitan saber el grado de satisfacción del cliente.

**4. Ajustar los procesos internos de modo que sean eficientes y permitan alcanzar altos estándares de satisfacción de los clientes.**

Mantener un correcto control a todos los procesos básicos de la empresa, como es la elaboración de masas y a los productos terminados a manera de que se mantengan los estándares de calidad y productividad requeridos.

**5. Capacitar a los empleados tanto en técnicas de servicio al cliente como en un amplio conocimiento de los productos que oferta la empresa.**

Todo nuestro personal debe estar capacitado en brindar un buen servicio o atención al cliente, desde la persona encargada de la puerta del negocio, pasando por la secretaria, hasta llegar al gerente general.

Asimismo, debemos mantener a nuestro personal motivado y satisfecho, de ese modo, sin siquiera proponérselo, contagiarán dicha motivación y satisfacción al clientes.

**6. Pida disculpas, no discuta**

Si un cliente tiene un problema, pida disculpas y resuelva el problema. Permita a los clientes ventilar sus quejas, incluso si está tentado de interrumpirlos y corregirlos. Luego devuelva su dinero, entrégueles un producto nuevo o lo que sea necesario para resolver el problema. Las discusiones o regateos a causa de un reembolso generan mala voluntad. Corrija los errores de inmediato. Tenga en consideración que una queja acerca de su empresa es una oportunidad para transformar la situación y crear un cliente leal. Naturalmente, algunos clientes harán reclamos demasiado excesivos como para satisfacerlos. Si eso ocurre, ponga el mayor esmero en ofrecer una alternativa atractiva y moderada.

**7. Dar un buen servicio o atención a todos los clientes**

Debemos siempre mostrar un trato amable y cordial con todos nuestros clientes, hacerles notar que estamos para servirlo, que estamos interesados en su satisfacción, pero mostrando un interés genuino que no sea forzado ni artificial, pues el cliente suele darse cuenta de ello y puede molestarlo o incomodarlo.

Asimismo, no sólo debemos preocuparnos por buscar nuevos clientes, sino también, por mantener a los antiguos, pues estos al ser consolidados, son lo que hacen crecer el negocio.

### **8. Prometa poco, entregue mucho**

Haga creer a sus clientes que son importantes para usted dando siempre la impresión de hacer un esfuerzo adicional. Incluya un pequeño margen de tiempo adicional en sus plazos y entregue anticipadamente. Calcule que un trabajo costará más de lo que piensa, y rebájelo.

### **9. Diga siempre que "Sí".**

Esto no significa renunciar a su voluntad personal a nombre del cliente, sino que implica buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de los clientes. Si administra una empresa de regalos podría envolver un obsequio en papel de regalo para un cliente importante, aunque por lo general no preste ese servicio. Podría quedarse hasta tarde para terminar un proyecto si a un cliente repentinamente le adelantan una fecha límite, o viajar en una tormenta de nieve para reunirse con un cliente aunque le resulte un viaje desagradable. Decir siempre que sí significa que utilizar las palabras "eso no es posible" está prohibido en su empresa. No puede darse el lujo de usarlas. Si esto suena caro e inconveniente, claro que lo es, pero es menos caro que perder un cliente y tener que gastar dinero y tiempo para atraer a uno nuevo.

### **10. Brindar un trato personalizado**

Siempre que nos sea posible debemos procurar un trato personalizado con el cliente, debemos hacerlo sentir único y especial. Para ello podemos, por ejemplo, crear una base de datos de las preferencias de nuestros clientes, de modo que podamos brindarles un producto o servicio especial que se satisfaga a dichas preferencias particulares.

### **13. Nunca decir "no".**

Y, por último, nunca debemos decir “no” cuando un cliente nos pida algo; siempre debemos estar dispuestos a hacer excepciones y no ceñirnos mucho a las reglas, por ejemplo, no debemos decir que sólo aceptamos un determinado tipo de moneda, o que el menú de nuestro restaurante no puede ser alterado.

El desarrollo de estas técnicas en la empresa debe ser correctamente evaluadas, con lo cual se superará las expectativas y exigencias del cliente otorgándole una ventaja competitiva sobre sus competidores

**Tabla No19**  
**Costo estimado de la estrategia:**

Capacitación a los empleados	200.00
Otros	50.00
<b>Costo Total</b>	<b>250.00</b>

#### 6.7.3.2.4 ESTRATEGIA PUBLICITARIA

La publicidad es de suma importancia para informar, persuadir y recordar la existencia de la empresa y de sus productos, peor por lo general la publicidad que se da esta industria es negativa (que engorda, que no es bueno para la salud, etc.) Por lo que el consumidor decide inclinar su decisión de compra hacia productos como pan envasado, comprado en el supermercado, o reemplazarlo por un por un sin número de productos sustitutos existentes en el mercado.

**Objetivo de la Estrategia:** Definir las acciones necesarias para crear un espacio en el mercado, dando a conocer a la empresa y logrando un posicionamiento fuerte, coherente y constante que contribuya al incremento de ventas.

La ausencia de publicidad en la empresa ha contribuido a que sea muy poco conocida en el mercado, por lo que se pretende darla a conocer mediante el uso de las siguientes herramientas:

**Publicidad Móvil:** La empresa cuenta con tres vehículos que recorren diariamente diferentes sectores de la ciudad. Se cree que la mejor manera de publicitar la empresa es mediante el uso de estos vehículos.



**Letrero en la Planta de Producción:** La empresa no cuenta con un letrero que la identifique y que informe de su ubicación a los clientes, por lo cual se cree necesaria la implementación del mismo.



**Apoyo en el punto de venta (Estrategia de empuje):** Se pretende apoyar a nuestros clientes incitando al consumidor final a que compre el producto mediante:

**Letreros.**



## Posters.



Se promoverá esta iniciativa cuyo principal mensaje es mostrar los beneficios que proporciona el comer pan en nuestro organismo.

**Patrocinio al deporte:** Se cree que promocionarse mediante el auspicio a clubes deportivos es una muy buena herramienta, ya que se dará a conocer la empresa al mismo tiempo de contribuir al fomento de actividades de desarrollo social.





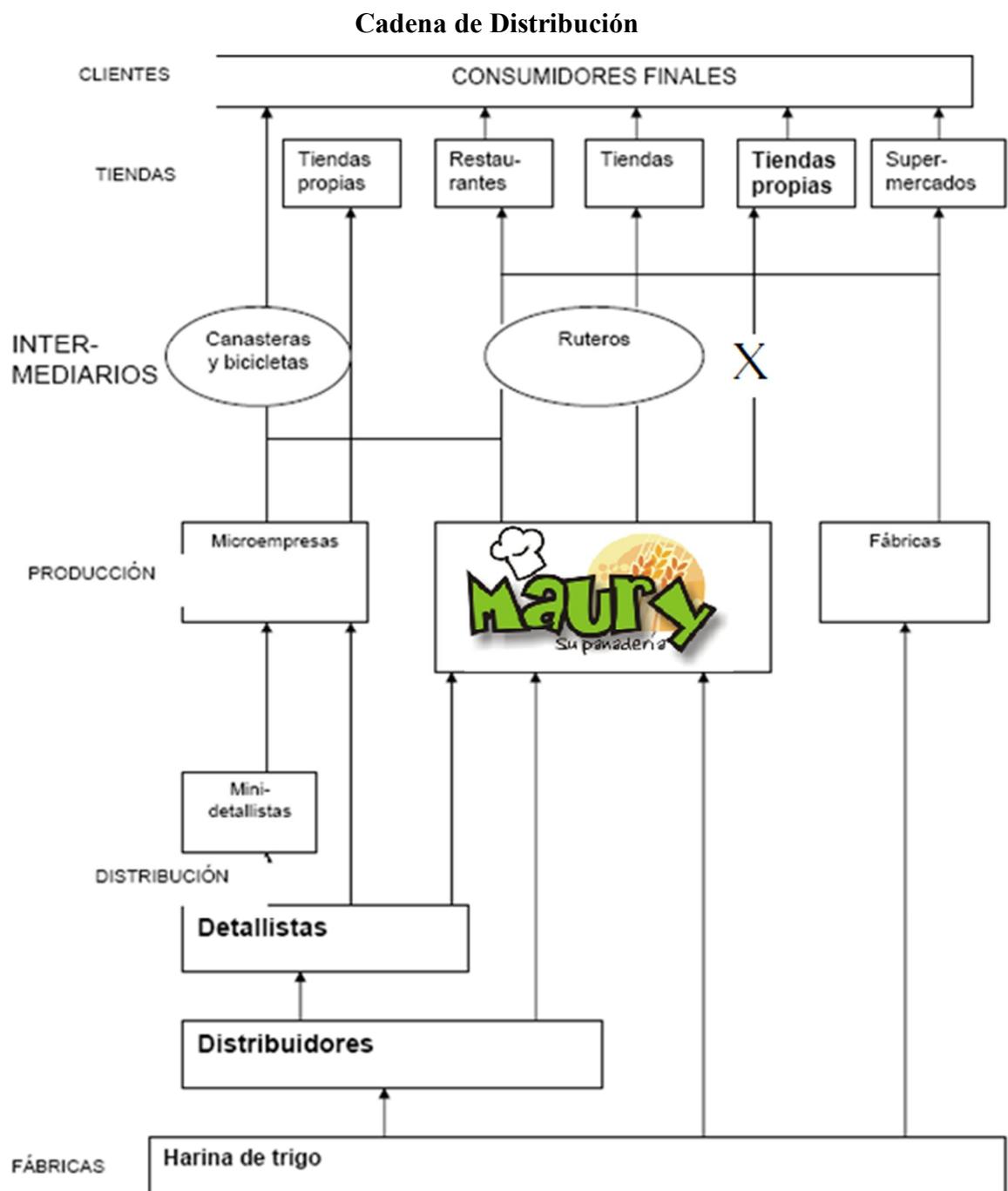
Además se utilizarán trípticos, volantes, etc.

**Costo estimado de la estrategia:**

Publicidad Móvil 3 vehículos	1000.00
Rotulo	800.00
Letreros	1000.00
Posters	250.00
Patrocinios	1000.00
Otros	200.00
<b>Costo Total</b>	<b>4250.00</b>

### 6.7.3.2.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Dentro de la cadena de distribución del sector de la panificación, se distingue que las panificadoras artesanales grandes como lo es Panadería Maury basan sus acciones en la distribución de sus productos a tiendas y supermercados dentro de la provincia, además de contar con propios puntos de venta.



Una de las falencias más grandes de Panadería Maury es que solo se dedica a la comercialización de sus productos por intermedio de tiendas y supermercados que no son de propiedad de la empresa, puesto que no se dispone de puntos de venta propios en donde se venda directamente al consumidor, lo cual reduce notablemente su mercado y su rentabilidad.

**Objetivo de la estrategia:** Identificar las formas adecuadas para ampliar la cadena de distribución de la empresa.

Para la comercialización y venta de sus productos la empresa trabaja bajo el siguiente sistema:

### **Sistema de Comercialización**

Panadería Maury, comercializa su producción a través de dos puntos de venta:

**Planta de Producción:** Este es el punto de partida, de donde salen los camiones repartidores a sus diferentes destinos. En esto punto no se vende directamente al consumidor final.



**Super mercado Cavisa:** Principal cliente de la empresa, se desenvuelve como un cliente externo siendo propiedad de los mismos dueños de la Panadería.

El único canal de comercialización utilizado es:

- Productor - Minorista - Consumidor Final

La implementación de un nuevo canal de distribución es indispensable para hacer llegar los productos de la empresa a los consumidores finales pero se debe tener en cuenta que una de las razones principales del fracaso de un negocio es su mala ubicación.

La ubicación resulta primordial para los negocios con puerta a la calle, como son los minoristas. Se debe recordar que de la ubicación depende la afluencia de público hacia el establecimiento y por lo tanto, las posibilidades de realizar ventas.

Para elegir el lugar adecuado para el negocio, se debe considerar los siguientes elementos básicos:

- a) El tamaño y características de la población de lugares aledaños al establecimiento.
- b) El nivel de competencia que hay en la zona (cuántos negocios similares al que piensa ubicar existen, etc.).
- c) El acceso al transporte y disponibilidad de parqueo que tendría el local (siempre y cuando esté ubicado en zonas en que los consumidores se desplazan en vehículos).
- d) Atributos de los negocios de la zona (qué características tienen, qué tipo de mercadería ofrecen, qué beneficios les ofrecen a sus clientes, qué horario han fijado, etc.).
- e) El costo de las propiedades.
- f) Condiciones de los contratos de alquiler.
- g) Restricciones legales.

De no realizar la adecuada evaluación se terminará ubicando el negocio en algún lugar que probablemente no vale la pena. De ser así, se tendrá que considerar seriamente la

posibilidad de mudarse. Esto, además de incrementar su costo, lo enfrentaría a problemas potenciales como:

- Perder clientes leales y empleados.
- Que el nuevo local no tenga las mismas características y que habrán muchas cosas (renovaciones, mejoras) que se realizó en el local que no se podrán transferir a la nueva ubicación y que finalmente se terminará perdiendo.

Se sugieren cuatro etapas a seguir antes de tomar la decisión de ubicar el negocio en un lugar determinado. Estas son:

1. Evaluar las alternativas de áreas (comerciales) geográficas en función de las características de los residentes y minoristas actuales.
2. Determinar el tipo de ubicación que más conviene:
  - Un negocio aislado, lejos de centros comerciales con buena afluencia de público o bastante población.
  - En un distrito de negocios no planeado
  - En Centros o zonas comerciales.
3. Elegir la modalidad que más conviene.
4. Analizar las alternativas de ubicación en la modalidad que se eligió. Si ya se estableció el negocio sin tener en cuenta alguno de estos aspectos, y no sabe si se tendrá éxito, se debe investigar cuáles son los negocios alrededor, y se debe tratar de diferenciar de ellos vía mayor servicio, promociones y comunicando las novedades u ofertas vía correo directo a los clientes potenciales.

Como resultado de este análisis se obtiene que los sectores apropiados para la extensión de la empresa son:

Huachi Grande

Minarica I

Minarica II

Puertas del Sol

Huachi La magdalena

Sector de la Policía

Ingahurco

Esta estrategia resulta sumamente costosa para la empresa, pero inicialmente se propone establecer un punto de venta directo en uno de los sectores antes mencionados pero luego de un minucioso análisis.

Cabe destacar que en el o los nuevos locales que se propone implementar además del servicio y publicidad se tendrá como característica diferenciadora la venta de la línea de productos “panes del Ecuador”, siendo la única panadería en la ciudad en donde se encontrará las diversas variedades de pan de todo nuestro país.

Además para poder ampliar la cobertura de la empresa en los nuevos mercados se necesitará de la adquisición de un nuevo vehículo con el que se podrá cumplir los objetivos deseados.

**Costo estimado de la estrategia:**

Alquiler y Garantía del local	2,200.00
Muebles	3,000.00
Vehículo	6,000.00
Publicidad	500.00
Otros	100.00
<b>Costo Total</b>	<b>11,800.00</b>

### 6.7.3.2.6 SISTEMA DE COSTOS

**Objetivo:** Establecer un nuevo sistema de costos que permita a Panadería Maury tener un mejor control sobre sus productos y que sirva de ayuda para la toma de decisiones.

Panadería Maury tiene un sistema de costeo tradicional, el cual considera al recurso de la mano de obra directa y los materiales directos como los factores de producción predominantes, en donde se han distinguido estas tres categorías:

<b>RECURSO</b>	<b>Total</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Harina</b>	1150	0.28	319.44
<b>Azúcar</b>	106	0.32	34.35
<b>Manteca</b>	228	0.58	131.82
<b>Sal</b>	5.00	0.59	2.95
<b>Levadura</b>	6	1.76	10.56
<b>Huevos</b>	10	0.09	0.90
<b>Queso</b>	13	1.85	24.05
<b>Esencia</b>			
<b>Mantequilla</b>	16	0.58	9.25
			<b>533.33</b>
<b>RECURSO</b>	<b>Total Diario</b>	<b>Costo Total</b>	
<b>Combustible Camiones</b>	10	10.00	
<b>Diesel Hornos</b>	20	20.00	
<b>Luz</b>	20	10.00	
<b>Agua</b>	7	20.00	
			<b>60.00</b>
<b>RECURSO</b>	<b># Trabajadores</b>	<b>Costo Diario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Panaderos</b>	5	11.5	57.50
<b>Masero</b>	1	11	11.00
<b>Transportistas</b>	1	34	34.00
<b>Ayudantes</b>	4	6	24.00
<b>Administrativos</b>	3	10	30.00
			<b>156.50</b>

Estos gastos se han resumido de forma que se dé una mejor comprensión:

<b>Materia Prima</b>	533.33	71%
<b>Combustible Transporte</b>	10.00	1%
<b>Diesel Hornos</b>	20.00	3%
<b>Luz Electrica</b>	20.00	3%
<b>Agua</b>	7.00	1%
<b>MO Directa</b>	68.50	8%
<b>MO Indirecta</b>	91.00	12%
<b>Otros</b>	5.00	1%
	<b>754.83</b>	<b>100%</b>

Los datos financieros diarios de Panadería Maury son:

<b>Cantidad Producida en qq</b>	11.50
<b>Nivel de Productividad</b>	1,150
<b>Productos Esperados</b>	13,226
<b>Gasto Total Diario</b>	754.83
<b>Costo Unitario del pan</b>	0.057
<b>Precio de venta</b>	0.08
<b>Ingresos Diarios</b>	1,062.12
<b>Utilidad</b>	0.023
<b>Rentabilidad</b>	41%
<b>Rentabilidad diaria</b>	307.29

Cabe destacar que Panadería Maury ha utilizado este sistema de costos a lo largo de todo su tiempo de vida en el mercado, del cual podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El factor predominante de la producción de Panadería Maury es la materia prima.
- El precio de todo tipo de pan es el mismo a pesar de que se producen distintas variedades.
- La rentabilidad de Panadería Maury se calcula en base a los costos totales sin distinguir la utilización de recursos por cada variedad de pan.

## COSTOS ABC

Se propone aplicar el sistema de costos ABC “ACTIVITY BASED COSTING” (Costeo basado en actividades), en el cual se asignan los costos primero a las ACTIVIDADES luego a los PRODUCTOS a través del consumo que de las actividades hace cada producto. La suposición es que las actividades consumen recursos, y los productos y otros objetos de costos consumen actividades.

Este método de costos se puede utilizar en empresas como Panadería Maury, la cual está sometida a fuertes presiones de precios en el mercado, con el objetivo de calcular costos más exactos para los productos, considerando el verdadero consumo de los recursos.

Para lo cual, a los recursos utilizados en la empresa se los ha clasificado en actividades que le generan valor como son:

RECURSOS		ACTIVIDADES		INDUCTOR
MATERIA PRIMA		PRODUCCION	Elaboración de masas	4 Diferentes tipos de Masas
	Harina			
	Azúcar			
	Manteca			
	Sal			
	Levadura		Elaboración y Horneado de Pan	13225 panes
	Huevos			
	Queso			
	Esencia			
	Mantequilla			
CIF	Transporte	VENTA	Conteo, Empaque, Distribución y Transporte	6 Rutas
	Diesel			
	Luz			
	Agua			
	Varios			
MO	M. O. Directa		Administrativo y Contable	
	M. O. Indirecta			

Una vez diferenciadas las actividades relevantes de Panadería Maury se ha decidido realizar un control de costos más exhaustivo sobre su primera actividad, en donde se

debe distinguir los 4 tipos de masa que dan resultado a las diferentes variedades de pan que produce la empresa.

	A	B	C	D	Extra	Total	qq	Valor	Total
<b>Harina</b>	350	250	420	130		1150	11.5	0.28	319.44
<b>Azucar</b>	31.5	25	37.8	11.7		106		0.32	34.35
<b>Manteca</b>	35	75	105	13		228		0.58	131.82
<b>Sal</b>	105	75	126	39		4.93		0.59	2.91
<b>Levadura</b>					6	6		1.76	10.56
<b>Huevos</b>					10	10		0.09	0.90
<b>Queso</b>					13	13		1.85	24.05
<b>Mantequil</b>					16	16		0.58	9.30
									<b>533.33</b>

Para la recolección de esta información se ha elaborado una hoja que proporciona la información que la gerencia necesita para estos cálculos. **ANEXO 6**

Tanto los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) como la Mano de Obra Directa e Indirecta se han agrupado para luego distribuirlos de manera uniforme, tomando como medida la producción en quintales.

Transporte	10
Diesel	20
Luz	20
Agua	7.00
M. O. Directa	68.50
M. O. Indirecta	91.00
Varios	5.00
	<b>221.50</b>

Debido a que la composición de cada masa es diferente, se ha realizado un cálculo de costos especificando la distinta utilización de cada materia prima, lo que nos da un costo

diferenciado a cada una de ellas, tomando en cuenta las fórmulas propias de la Panadería.

	<b>Total</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Extras</b>
<b>Harina</b>	319.44	97.22	69.44	116.67	36.11	
<b>Azúcar</b>	34.35	10.21	8.10	12.25	3.79	
<b>Mante ca</b>	131.82	20.24	43.36	60.71	7.52	
<b>Sal</b>	2.91	0.89	0.63	1.06	0.33	
<b>Levad ura</b>	10.56	3.21	2.30	3.86	1.19	
<b>Huevo s</b>	0.90	0.90				
<b>Queso</b>	24.05					24.05
<b>Mante qui</b>	9.30					9.30
	<b>533.33</b>	<b>132.67</b>	<b>123.84</b>	<b>194.54</b>	<b>48.94</b>	<b>33.35</b>
		<b>A y B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Quintales</b>		6	4.2	1.3	<b>11.5</b>	
<b>Pan</b>		7050	4676	1500	<b>13226</b>	
<b>Rendimiento</b>		1175.00	1113.33	1153.85	<b>1147</b>	
<b>Ventas/Ingresos</b>		564.00	378.12	120.00	<b>1062.12</b>	
<b>Costo Materia Prima</b>		256.50	194.54	48.94	<b>499.98</b>	
<b>CIF</b>		115.57	80.90	25.04	<b>221.50</b>	
<b>Otros Costos</b>		0.00	24.05	9.30	<b>33.35</b>	
<b>TOTAL COSTOS</b>		372.07	299.49	83.28	<b>754.83</b>	
<b>Utilidad</b>		191.93	78.63	36.72	<b>307.29</b>	
<b>Utilidad x qq</b>		31.99	18.72	28.25		
<b>Rentabilidad</b>		52%	26%	44%	<b>41%</b>	

Una vez obtenidos los costos reales por cada masa, se necesita saber que variedad de pan resulta de cada una de ellas para el cálculo del costo por cada tipo de pan producido, teniendo:

A y B	C	D
Tapado	Biscocho	Enrollado
	Cacho de sal	
	Empanadita	
	Empanada 1/2 luna	
	Empanada Redonda	
	Mestizo	
	Palanquetita	
	Palanqueta grande	
	Rosa	

Variedades	Cantidades	Cantidad real	Costo	Costo Adicional	Costo Total	Precio	Utilidad	Rentabilidad	Total
Tapado	7050	7050	0.053		0.053	0.08	0.027	52	564.00
Biscocho	320	320	0.059		0.059	0.08	0.021	36	25.60
Cacho de sal	200	200	0.059		0.059	0.08	0.021	36	16.00
Empanadita	650	650	0.059	0.028	0.087	0.08	-	-8	52.00
Empanada 1/2 luna	32	48	0.089	0.042	0.131	0.14	0.010	7	4.48
Empanada Redonda	80	160	0.118	0.056	0.174	0.20	0.026	15	16.00
Enrollado	1500	1500	0.056	0.006	0.062	0.08	0.018	30	120.00
Mestizo	700	700	0.059		0.059	0.08	0.021	36	56.00
Palanquetita	2088	2088	0.059		0.059	0.08	0.021	36	167.04
Palanqueta grande	20	30	0.089		0.089	0.13	0.042	47	2.60
Rosa	480	480	0.059		0.059	0.08	0.021	36	38.40
									<b>1,062.12</b>

Para la obtención de la cantidad de panes producidos por variedad se ha elaborado el siguiente formato. **ANEXO 7.**

Una vez realizado el análisis de costos ABC en los productos de Panadería Maury, se ha podido evidenciar lo siguiente:

El sistema de costos ABC sirvió para calcular los costos reales por cada tipo de pan.

El Pan tapado brinda un mayor índice de Rentabilidad con 52%

En las Empanaditas existe una pérdida debido al costo extra que proporciona el queso.

**Costo estimado de la estrategia:**

Esta estrategia no tiene costo.

### **6.7.3.2.7 ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS**

Cabe destacar que dentro del sector panadero de la provincia se han establecido precios estándar, a los cuales la mayoría de Panaderías se han acogido para la venta de sus productos. Se estableció que el pan popular se lo debe distribuir a \$0.08 para que el consumidor final lo compre a \$0.10, lo cual representa una verdadera oportunidad para Panadería Maury ya que mediante diversos factores se puede reducir costos e ingresar a nuevos mercados.

**Objetivo de la Estrategia:** Encontrar los mecanismos más adecuados para disminuir el precio de los productos y así poder desarrollar nuevos mercados.

Si de encontrar una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua, el cual dice que no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores.

Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta.

Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

### **Mejoramiento de Productividad**

Mejorar los índices de productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de recursos, o un mismo volumen con una cantidad de recursos menor.

El nivel de productividad de Panadería Maury se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Nivel de Productividad} = \frac{\text{Número de Unidades Producidas}}{\text{Quintales producidos}}$$

El estudio de Costos ABC nos arroja la siguiente información en cuanto a la productividad:

	<b>Productividad</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Diferencia</b>
<b>A y B</b>	1175	1150	25
<b>C</b>	1113	1150	<b>-37</b>
<b>D</b>	1153	1150	3

En la masa A y B existe un excedente de 25 panes, pero se pudiera mejorar el nivel de productividad a 1175 a 1200 panes por quintal producido, lo que significaría un aumento de 150 panes diarios, que en dinero significaría un aumento en ingresos de \$12.

Se puede observar que en la masa C no se cumple el nivel de producción requerido, que es de 1150, existiendo un faltante de 37 panes por quintal producido, lo que representa 155 panes, presentándose una pérdida diaria de \$12.43.

El nivel de productividad de la masa C se encuentra dentro de los niveles de productividad requeridos por lo que no se cree necesaria la aplicación de alguna decisión.

Para poder cumplir con este propósito se debe tener un mayor control debido a que este es un trabajo artesanal, es decir se depende de la mano del hombre, con lo cual se lo puede obtener el producto final con la misma calidad pero dentro de los índices de productividad requeridos.

### **Análisis y Replanteamiento de precios de los productos**

Como se pudo observar en el Sistema de Costos ABC, anteriormente realizados, existen productos que representan pérdidas para la empresa.

<b>Variedades</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Cantidad real</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Adicional</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Precio</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Total</b>
Tapado	7200	7200	0.052		0.052	0.08	0.028	55	576.00
Biscocho	425	425	0.057		0.057	0.08	0.023	40	34.00
Cacho de sal	200	200	0.057		0.057	0.08	0.023	40	16.00
Empanadita	700	700	0.057	0.020	0.077	0.09	0.013	16	63.00
Empanada 1/2 luna	32	48	0.086	0.031	0.116	0.14	0.024	21	4.48
Empanada Redonda	80	160	0.114	0.041	0.155	0.20	0.045	29	16.00
Enrollado	1495	1500	0.049	0.006	0.055	0.08	0.025	44	119.60
Mestizo	700	700	0.057		0.057	0.08	0.023	40	56.00
Palanqueta	2088	2088	0.057		0.057	0.08	0.023	40	167.04
Palanqueta grande	20	30	0.086		0.086	0.13	0.044	52	2.60
Rosa	510	480	0.057		0.057	0.08	0.023	40	40.80
									<b>1,095.52</b>

Por lo cual se ha decidido:

Reducir la cantidad de quesos utilizados diariamente, de 13 a 10, con lo cual se ahorraría \$5.55 en la producción de empanadas.

Aumentar en \$0.01 el precio en las empanaditas, ya que este producto representaba pérdidas para la empresa, con lo cual su rentabilidad pasaría de -8% a 16%.

Mantener el precio de los demás productos debido a que estos se encuentran dentro de los estándares de precio establecidos y no representan pérdidas para la empresa.

Cumpléndose con los nuevos niveles de productividad y adoptando las acciones de precios establecidas se podrían obtener los siguientes resultados:

	<b>A y B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Quintales</b>	6	4.2	1.3	<b>11.5</b>
<b>Pan</b>	7200	4831	1495	<b>13526</b>
<b>Rendimiento</b>	1200.00	1150.24	1150.00	<b>1167</b>
<b>Ventas/Ingresos</b>	576.00	399.92	119.60	<b>1095.52</b>
<b>Costo Materia Prima</b>	256.50	194.54	48.94	<b>499.98</b>
<b>CIF</b>	115.57	80.90	25.04	<b>221.50</b>
<b>Otros Costos</b>	0.00	24.05	9.30	<b>33.35</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	372.07	299.49	83.28	<b>754.83</b>
<b>Utilidad</b>	203.93	100.43	36.32	<b>340.69</b>
<b>Utilidad x qq</b>	33.99	23.91	27.94	
<b>Rentabilidad</b>	55%	34%	44%	<b>44%</b>

La rentabilidad de la empresa aumentaría en 3%, lo que representa \$33.4 de utilidad diaria.

Tomando en cuenta estos análisis y para poder producir productos con la misma calidad y a un precio menor se debe tomar en cuenta lo siguiente:

La capacidad de producción diaria de un panadero es de 3 quintales en un lapso de 5 horas, por lo que en la empresa se nota que:

	<b>Panaderos</b>	<b>Producción</b>	<b>qq Producidos</b>
Producción Requerida	5	3	15
Producción Real	5	2.3	11.5
			<b>3.5</b>

Existe un déficit de 3.5 quintales diarios en la producción de pan, con lo cual se está desaprovechando la capacidad productiva de la empresa en un 23%.

Tomando en cuenta este factor, el costo de producción de cada unidad de pan se reduciría notablemente, ya que la mano de obra en la empresa representa un 20% de los costos totales, así tenemos que:

	<b>A y B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Costos sin MO</b>	288.85	235.68	65.25
<b>Producción en qq</b>	6	4.2	1.3
<b>Costo por qq</b>	48.14	56.12	50.19
<b>Productividad</b>	1200.00	1150	1150
<b>Costo por unidad</b>	0.040	0.049	0.044

Por lo tanto se da una variación en el costo de cada unidad de pan de:

	<b>Costo con MO</b>	<b>Costo sin MO</b>	<b>Variación</b>
<b>A y B</b>	0.052	0.040	-20%
<b>C</b>	0.057	0.049	-20%
<b>D</b>	0.055	0.044	-20%

Si se aprovecha al 100% la capacidad productiva de la empresa se podría obtener:

	<b>Producción</b>	<b>Panes</b>	<b>Nuevo Precio</b>	<b>Ingresos</b>
<b>A y B</b>	1.5	1800	0.07	126
<b>C</b>	1	1150	0.07	80.5
<b>D</b>	1	1150	0.07	80.5
		4100		287

Existiría una producción adicional de 4100 panes, lo que representa un 30% de la capacidad productiva total que no se está desarrollando, por lo cual esta cantidad de productos se los pretende vender a un precio menor mediante la implementación de estrategias de crecimiento intensivo lo que ayudaría a un incremento en la participación de mercado y en las utilidades de la empresa.

	<b>A y B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
<b>Costo x qq</b>	48.14	56.12	50.19	
<b>qq producidos</b>	1.5	1	1	
<b>Costo de Produccion</b>	72.21	56.12	50.19	
				<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos</b>	126	80.5	80.5	287
<b>Utilidad</b>	53.79	24.38	30.31	108.48
<b>Rentabilidad</b>	74%	43%	60%	59%

Una vez que se aproveche la capacidad productiva de la empresa en su totalidad se puede elaborar estrategias de crecimiento intensivo aprovechando el precio y las características diferenciadoras propuestas.

**Costo estimado de la estrategia:**

Esta estrategia no tiene costo.

#### 6.7.3.2.8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

**Objetivo de la estrategia:** Ganar participación en el mercado e incrementar las ventas de la empresa en un 30%, mediante las ventajas competitivas desarrolladas.

Mediante la implementación de las estrategias anteriormente propuestas se generarán en la empresa las siguientes ventajas competitivas:

- Sólida, atractiva y desarrollada Imagen empresarial
- Gran variedad de productos
- Excelencia en el servicio que se le brinda al cliente
- Gran apoyo publicitario y reconocimiento de la empresa
- Productos de gran calidad y a menor precio.

Como se analizó anteriormente, no se está aprovechando un 30% de la capacidad productiva de la empresa, por lo cual se desea aumentar su participación en el mercado para lo cual se presentan las siguientes posibilidades:

- Estrategia de Penetración de Mercado:** Se trata de incrementar la participación en mercados existentes con los mismos productos. La forma de lograrlo es atrayendo a los clientes actuales o potenciales de empresas competidoras. Esto es poner la fuerza de ventas a buscar los clientes de la competencia a través de todos los mecanismos posibles. En estos casos los potenciales clientes no deberán realizar nuevos desembolsos, sino cambiar el destino de su desembolso actual.
- Estrategia de Desarrollo de Mercado:** Se trata de la búsqueda de nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con los actuales productos.

Se deberá desarrollar estas dos estrategias hasta llegar a la meta establecida aprovechando las ventajas competitivas que se generó en la empresa.

**Costo estimado de la estrategia:**

Desarrollo	400.00
<b>Costo Total</b>	<b>400.00</b>

### 6.7.3.3 PLAN DE ACCION

En el siguiente cuadro se detallan las actividades, los costos de estas, el financiamiento y responsables para la ejecución del plan de Marketing necesario para mejorar la competitividad de Panadería Maury.

ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	RESULTADOS ESPERADOS
	INICIO	FINAL				
Elaboración de las aplicaciones de la imagen Corporativa (hojas, sobres, camisetas, gorras)	01/10/2010	01/11/2010	Gerente de la empresa	Recursos propios de la empresa	635.00	Poseer una imagen corporativa fuerte y herramientas que promuevan a la empresa
Capacitación a los panificadores acerca de las nuevas variedades de pan	01/10/2010	30/11/2010			400.00	Total capacitación de los panificadores acerca de los nuevos productos a producirse
Capacitación a los empleados acerca de las técnicas de atención al cliente	01/10/2010	30/11/2010			250.00	Poseer una empresa 100% enfocada al cliente
Elaboración de Rotulo, Publicidad Móvil, Letreros y Posters	01/10/2010	01/11/2010			4,250.00	Disponer de medios publicitarios que lleguen a la mente de los clientes y que contribuyan al posicionamiento de la empresa
Implantar un nuevo punto de venta	01/01/2011	31/03/2011			11,800.00	Disponer de un nuevo punto de venta estratégicamente ubicado
Análisis y verificación del sistema de costos y del precio de los productos de la empresa	01/12/2010	23/12/2010			-	Poseer un correcto control sobre los costos de los productos
Penetrar en el mercado de la empresa captando clientes	01/01/2011	30/06/2011			400.00	Aumentar las ventas de la empresa en un 30%
Desarrollar nuevos mercados						
<b>Costo Total de la propuesta</b>					<b>17,735.00</b>	

## 6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

### 6.8.1 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2010			2011					
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Elaboración de las aplicaciones de la imagen Corporativa (hojas, sobres, camisetas, gorras)	■								
Capacitación a los panificadores acerca de las nuevas variedades de pan	■	■							
Capacitación a los empleados acerca de las técnicas de atención al cliente	■	■							
Elaboración de Rotulo, Publicidad Móvil, Letreros y Posters	■	■							
Análisis y verificación del sistema de costos y del precio de los productos de la empresa			■						
Implementar un nuevo punto de venta				■	■	■			
Penetrar en el mercado de la empresa captando clientes				■	■	■	■	■	■
Desarrollar nuevos mercados				■	■	■	■	■	■

## **6.8.2 QUIENES VAN APLICAR.**

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente y el propietario de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento del plan a través del tiempo.

Este plan será ajustado a los requerimientos de Panadería Maury conforme avance la actividad comercial y su ciclo así lo determine. La revisión del plan será secuencial, constante y permanente tomando en cuenta las los deseos de crecimiento de la empresa mediante la aplicación del marketing, con un presupuesto estimado de USD 17735 que iría a la partida de marketing y ventas del 2011, tomando en cuenta las utilidades que está generando la organización.

## **6.8.3 FINANCIAMIENTO**

Para la realización de este plan de Marketing se necesitara de USD 17735, los cuales serán financiados en su totalidad por los recursos propios de la empresa.

## **6.9 PREVISION DE LA EVALUACION**

### **6.9.1 ¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?**

Los propietarios de la empresa con la finalidad de que los recursos que se inviertan en este plan sean bien canalizados.

### **6.9.2 ¿PARA QUÉ EVALUAR?**

Para controlar el cumplimiento de lo planificado verificando si la propuesta en verdad está mejorando la competitividad de la empresa.

### **6.9.3 ¿QUÉ EVALUAR?**

Se debe evaluar el verdadero impacto que ha tenido la aplicación de las estrategias en la competitividad empresarial.

#### **6.9.4 ¿CUÁNDO EVALUAR?**

La evaluación se la realizará mensualmente, mediante lo establecido en el cronograma de actividades.

#### **6.9.5 ¿CÓMO EVALUAR?**

La evaluación va hacer de acuerdo a la práctica, es decir que el empleado debe demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas en su lugar de trabajo, empleando cliente fantasma.

#### **6.9.6 ¿CON QUÉ EVALUAR?**

Con instrumentos que van hacer diseñados de acuerdo al curso propuesto, por ejemplo clínicas de ventas, formulación de objetivos, manejo de herramientas informáticas con ejercicios prácticos en laboratorio.

### 4.3 BIBLIOGRAFÍA

CANO, L. (2007). *El poder del ingenio*. Centro de Estudios Financieros. España.

CERTO, S. (2001). *Administración Moderna*. 8ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.

KOTLER, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Editorial Planeta Colombiana. Colombia.

MUNIZ, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. 2ª. Edición. Centro de Estudios Financieros. España

PRAHALAD, C. (2006). *Estrategia Corporativa*. Editorial Planeta Colombiana. Colombia

SALLENAVE, J. (2002) *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma S:A: Colombia.

STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B. (2000). *Fundamentos del Marketing*. 11ª. Edición. Compañía Editorial Ultra. México.

“Competitividad”, MBA. Jorge Cerón Mantilla, Competitividad, 2009

INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/concepto-de-marketing.html>

<http://www.marketing-free.com/articulos/concepto-marketing.html>

[http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del\\_6994.html](http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html)

<http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm>

<http://www.puomarketing.com/27/4032/marketing-operativo.html>

<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

<http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

<http://www.marketing-xxi.com/la-estrategia-de-precios-51.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/PoliticasYEstrategiasDePrecios>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrsg/administracionestrsg.shtml>

<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionEstrategica>

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación\\_estratégica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://www.clarin.com/diario/2008/07/31/opinion/o-01726859.htm>

<http://www.competitividad.net/>

## ANEXOS

### ANEXO 1

Ubicación de la Empresa  
Panadería Maury



ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Cuestionario N° .....**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS PREFERENCIAS DEL CLIENTE AL  
MOMENTO DE COMPRAR PRODUCTOS PANIFICADOS (PAN)**

**OBJETIVO**

Identificar las características más relevantes preferidas por los clientes actuales y potenciales de Panadería Maury y las cuales pueden ser aprovechadas para generar una ventaja competitiva en torno a sus competidores.

**INSTRUCCIONES:**

**Clientes Externos Actuales y Potenciales de la Empresa:**

Panadería Maury, ha iniciado un seguimiento, con el propósito de identificar las características más relevantes de sus productos sobre las cuales se puede actuar para obtener un nivel que le permita competir de mejor manera y ofertar un mejor servicio y producto a sus clientes actuales y potenciales.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo propuesto.

Gracias por su colaboración

**1. ¿Conoce usted la Panadería Maury de la ciudad de Ambato?**

1.1 Si

1.2 No

Si su respuesta es positiva continúe llenando la encuesta, caso contrario pase a la pregunta número 6

**2. ¿Conoce en donde se encuentra ubicada Panadería Maury?**

1.1 Si

1.2 No

**3. ¿Cuál cree que es la característica más importante de los productos de Panadería Maury?**

3.1 Precio

3.2 Servicio

3.3 Calidad del producto

**4. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos que ofrece Panadería Maury?**

4.1 Excelente

4.2 Bueno

4.3 Regular

**5. ¿Cómo calificaría el servicio que ofrece la Panadería Maury?**

5.1 Excelente

5.2 Bueno

5.3 Regular

**6. Dentro del proceso de venta de Panadería Maury, en una escala del 1 al 4 califique los siguientes aspectos relevantes. Siendo 4 Excelente, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo**

6.1 Hora de llegada del producto

6.2 Condición en la que llegada el producto

6.3 Presentación de los Trabajadores

**7. ¿Cuál es su proveedor de pan?**

---

**8. ¿Cuál es la característica más importante de esta Panadería?**

- 8.1 Hora de entrega del producto
- 8.2 Aseo
- 8.3 Calidad y condición del producto
- 8.4 Precio
- 8.5 Imagen y reconocimiento de la Empresa
- 8.6 Variedad de productos

**9. ¿Cuál cree que es la característica mas importante que prefiere su consumidor al momento de comprar pan?**

- 4.1 Precio
- 4.2 Calidad

**9. ¿Qué tan importante es para usted el precio al momento de la compra?**

- 9.1 Muy Importante
- 9.2 Poco Importante

**10. ¿Qué precio resultaría más atractivo para sus consumidores dentro de su segmento de mercado?**

- 10.1 0,08 centavos
- 10.2 0,09 centavos
- 10.3 0,10 centavos

**11. ¿Qué característica o servicio adicional debería poseer la empresa que le provee de pan?**

- 11.1 Diversificación de productos
- 11.2 Servicio Postventa
- 11.3 Mercadeo
- 11.4 Publicidad
- 11.5 Innovación en los productos

**12. ¿Cree necesaria la implementación de promociones?**

- 12.1 Si
- 12.2 No

Fecha:

Nombre del Encuestador:

## ANEXO 3

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

**1. ¿Conoce usted a los clientes de su Panadería?**

- 1.1 Si
- 1.2 No
- 1.3 Algunos

**2. ¿Ha segmentado alguna vez su mercado? Cómo?**

El mercado se encuentra segmentado por la situación demográfica, ya que existen clientes de fuera de la provincia a quienes se les vende el pan más caro, y los clientes dentro de la provincia a quienes se los ha agrupado por rutas pero en las cuales no existe preferencia alguna.

**3. ¿Cómo capta nuevos clientes?**

Nunca se ha implementado estrategias para captar clientes. Los clientes nuevos que llegan a la empresa lo hacen gracias a recomendaciones de otros quienes se se sienten satisfechos.

**4. ¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes?**

- 4.1 Incremento en ventas
- 4.2 Elogios
- 4.3 Nuevos clientes recomendados

**5. ¿Cuál cree que es la característica más importante de sus productos?**

- 5.1 Precio
- 5.2 Variedad
- 5.3 Calidad
- 5.4 Sabor

**6. ¿En base a qué información detecta usted problemas en su empresa?**

- 6.1 Alejamiento de clientes permanentes
- 6.2 Bajo nivel de Ventas
- 6.3 Quejas permanentes de los compradores

**7. ¿Conoce de la existencia de las Estrategias de Marketing?**

- 7.1 Si
- 7.2 No

**8. ¿Ha aplicado alguna vez algún tipo de estas estrategias en su empresa? Cuáles?**

No, nunca se han aplicado ningún tipo de estrategias.

**9. ¿En base a que fija usted los precios de sus productos?**

Los productos en la empresa se fijan en base a los costos que intervienen en la producción.

**10. ¿Cree necesaria la utilización de publicidad en su empresa? Qué tipo de publicidad aplicaría?**

La publicidad resulta sumamente importante en todo tipo de empresa, pero ese aspecto en la nuestra nunca se ha aplicado. En mi empresa sería necesaria la aplicación de publicidad móvil, ya que se dispone de camiones en donde se transporta el pan. Una fuerte campaña publicitaria sería exitosa en nuestra empresa.

**11. ¿Cree que la variedad de productos que ofrece su Panadería es suficiente?**

11.1 Si

11.2 No

**12. ¿Cree posible la aplicación de promociones en sus productos? Cuales aplicaría?**

Las promociones serían de suma importancia, y se podrían aplicar descuentos, premios por el consumo, rifas, etc. Si existen posibilidades de aplicarlas.

**13. ¿Qué piensa usted que le diferencia a sus productos de los de su competencia?**

La principal característica de los productos de mi empresa es la calidad de los productos. Esta ha sido el eje fundamental para que la empresa se haya mantenido en el mercado por cerca de 20 años.

**14. ¿Cuál cree que es la mayor(es) deficiencia de su Panadería?**

Primero el espacio reducido de las instalaciones, el cual no permite tener una correcta organización. Además en todo el tiempo de operaciones de la empresa siempre se ha actuado en forma empírica, ya que nunca se han implementado estrategias de ningún tipo y el proceso administrativo es deficiente.

Fecha:

Nombre del Encuestador:

#### ANEXO 4

- Teniendo su ubicación inicialmente en la 13 de abril y tupac yupanqui (arrendando).



■ Con el tiempo Panadería Maury se ubicó en donde hoy es su lugar propio Cdla.





**Nuevo local**



**ANEXO 5**

**PRODUCTOS**



**VARIEDAD DE PRODUCTOS**



ANEXO 6



CONTROL UTILIZACION DE MATERIALES

FECHA

		Harin a	Azucar	Mantec a	Sal	Mantequill a	Esenci a	Huevo s	Levadur a
<b>Madrugada</b>	Shungo								
	Pasta								
	Palanqueta								
	Enrollado								
<b>Tarde</b>	Shungo								
	Pasta								
	Palanquetita								
	Integral								
	Integral dulce								
	Dulce								
<b>Viaje</b>	Sal								
	Dulce								
	Shungo								
	Maiz								
	Sal								
	Dulce								
	Sal								
	Dulce								

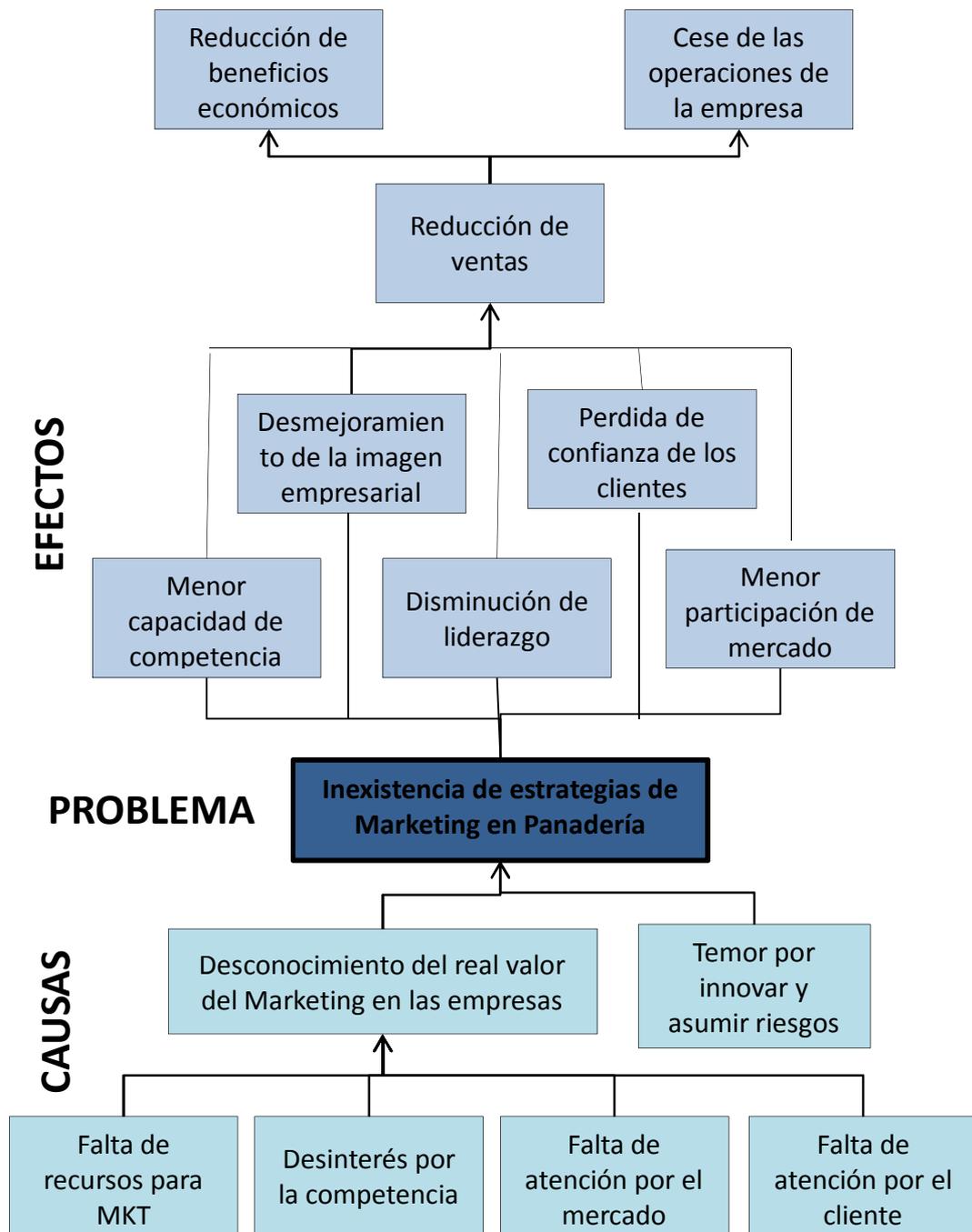
**ANEXO 7**



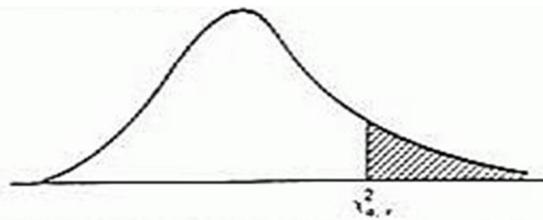
**CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO**

FECHA				
TURNO				
Tapado				
Biscocho				
Cacho de dulce				
Cacho de Sal				
Cacho de hoja				
Empanadita				
Empanada 1/2 luna				
Empanada redonda				
Enrollado				
Integral de Sal				
Integral de dulce				
Mestizo				
Palanquetita				
Palanqueta grande				
Palanqueta integral				
Pan de agua				
Reventado				
Rosa				
Tornillo				
Empanada de viaje				
Palanquetita injerta				
Palanqueta mediana injerta				
Palanqueta grande injerta				
Pan de maiz				
Tornillo grande viaje				
Redondo de dulce				

**ANEXO 8**  
**Árbol de Problemas**



**ANEXO 9**  
**TABLA CHI CUADRADO**



$\nu$	$\alpha$								
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.500	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00 +	0.00 +	0.00 +	0.00 +	0.45	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	1.39	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	2.37	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	3.36	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.63	1.15	4.35	11.07	12.38	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	5.35	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	6.35	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	7.34	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	8.34	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	9.34	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	10.34	19.68	21.92	24.72	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	11.34	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	12.34	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	13.34	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.27	7.26	14.34	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	15.34	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	16.34	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	17.34	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	18.34	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	19.34	31.41	34.17	37.57	40.00
25	10.52	11.52	13.12	14.61	24.34	37.65	40.65	44.31	46.93
30	13.79	14.95	16.79	18.49	29.34	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	39.34	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	49.33	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	59.33	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	69.33	90.53	95.02	100.42	104.22
80	51.17	53.54	57.15	60.39	79.33	101.88	106.63	112.33	116.32
90	59.20	61.75	65.65	69.13	89.33	113.14	118.14	124.12	128.30
100	67.33	70.06	74.22	77.93	99.33	124.34	129.56	135.81	140.17