



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:**

---

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA  
CARTERA DE CLIENTES DE LA “PANADERÍA EL AMBATEÑITO”**

---

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Ingeniero en  
Administración de Empresas

**Autor**

Dennys Santiago Zambrano F.

**Tutora**

Ing. Silvia Jimena Ramírez Segura

AMBATO – ECUADOR  
2022

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA  
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo, Zambrano Fajardo Dennys Santiago, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular con el nombre **“Planificación estratégica para incrementar la cartera de clientes de la panadería el Ambateñito”**, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración de Empresas. y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 02 días del mes de agosto de 2022, firmo conforme:

Autor: Dennys Santiago Zambrano Fajardo

**Firma:**  .....

**Número de Cédula:** 0604896720

**Dirección:** Orellana, Francisco de Orellana, Pto. Fco. De Orellana, Barrio Santa Rosa.

**Correo Electrónico:** [dennysgzf@gmail.com](mailto:dennysgzf@gmail.com)

**Teléfono:** 0989172008

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Integración Curricular “**Planificación estratégica para incrementar la cartera de clientes de la panadería el Ambateño**” presentado por Dennys Santiago Zambrano Fajardo, para optar por el Título de Ingeniero en Administración de Empresas,

### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Integración Curricular ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Lectores que se designe.

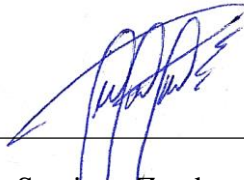
Ambato, 02 de agosto del 2022

.....  
Ing. Silvia Jimena Ramírez Segura  
**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Integración Curricular, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 02 de agosto del 2022



---

Dennys Santiago Zambrano Fajardo  
0604896720

## **APROBACIÓN DE EXAMINADORES**

El Trabajo de Integración Curricular ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES DE LA PANADERÍA EL AMBATEÑITO, UBICADA EN EL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA** previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo de Integración Curricular.

Ambato, 02 de agosto del 2022

---

Ing. Espinoza Guano Mónica Paulina  
**EXAMINADOR**

---

Ing. Salazar Mera Juan Eduardo  
**EXAMINADOR**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme vida, sabiduría, salud y muchas ganas de salir adelante. A mi esposa y mis padres por apoyarme en todo lo que me he propuesto, dándome ánimos, fuerza y tener las palabras correctas para hacerme creer que puedo lograr todo lo que me proponga. A mis maestros por impartirme sus conocimientos para poder realizarme como estudiante y como persona y así poder elaborar mi Proyecto. Y a todos mis compañeros y amigos que supieron apoyarme con sus palabras de aliento en el transcurso de este ciclo universitario

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la dicha de estar con vida, A mi esposa y mis padres por el apoyo incondicional y sus palabras de aliento, A mis maestros, por impartir sus conocimientos para poder realizar mi Proyecto final, A mis compañeros que han sido de mucha ayuda para sobresalir en este Semestre de la mejor manera posible.

## Índice de contenido

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DE LECTORES .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
EL PROBLEMA.....	2
Contextualización .....	2
Análisis crítico .....	3
Justificación .....	5
Objetivos.....	10
<b>CAPÍTULO II. PROPUESTA</b> .....	10
Título de la propuesta a implementarse .....	10
Objetivos.....	11
Modelo Operativo-Ejecución de la Propuesta .....	11
Análisis PEST .....	11
Presupuesto consolidado.....	13
Matriz PCI.....	18
Matriz EFE.....	21
MEFI.....	23
Estrategias Por Implementar .....	33
Modelo Gráfico.....	36
Modelo verbal .....	37
Modelo Matemático.....	37
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	39
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40
<b>ANEXOS</b> .....	41



## Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Estado de costos de producción y ventas año 2019</i> .....	6
Tabla 2	<i>Estado de resultados año 2019</i> .....	6
Tabla 3	<i>Estado de costos de producción y ventas año 2020</i> .....	7
Tabla 4	<i>Estado de resultados año 2020</i> .....	7
Tabla 5	<i>Estado de costos de producción y ventas año 2021</i> .....	8
Tabla 6	<i>Estado de resultados año 2021</i> .....	9
Tabla 7	<i>Presupuesto consolidado de la panadería</i> .....	14
Tabla 8	<i>Matriz Del Perfil Competitivo</i> .....	17
Tabla 9	<i>Perfil de capacidad interna</i> .....	18
Tabla 10	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i> .....	21
Tabla 11	<i>Matriz FODA</i> .....	22
Tabla 12	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....	23
Tabla 13	<i>Pregunta No. 1 ¿Consume productos de panadería?</i> .....	24
Tabla 14	<i>Pregunta No. 2 Con qué frecuencia consume productos de panaderías</i> .....	25
Tabla 15	<i>Pregunta No. 3 ¿Qué producto de panadería es de su preferencia?</i> .....	26
Tabla 16	<i>Pregunta No. 4 ¿Cómo conoció la panadería el Ambateñito?</i> .....	27
Tabla 17	<i>Pregunta No. 5 ¿Qué panadería escogería de las siguientes?</i> .....	28
Tabla 18	<i>Pregunta No. 6 ¿Cuál es su calificación a la Panadería el Ambateñito en productos?</i> .....	29
Tabla 19	<i>Pregunta No. 7 Comente que le hace falta a la panadería el Ambateñito para mejorar su experiencia en el lugar</i> .....	30
Tabla 20	<i>Pregunta No. 8 En comparación a los productos ofrecidos por las panaderías de competencia, qué opina de los productos de la panadería el Ambateñito</i> .....	31
Tabla 21	<i>Pregunta No. 9 Le gustaría hacer compra de productos de la Panadería el Ambateñito con servicio a domicilio</i> .....	32
Tabla 22	<i>Estrategias propuestas</i> .....	34
Tabla 23	<i>Modelo matemático del presupuesto</i> .....	38

## Índice de Gráficos

Gráfico 1	<i>Árbol de problemas</i> .....	4
Gráfico 2	<i>Gráfica del presupuesto consolidado</i> .....	14
Gráfico 3	<i>Mapa de procesos</i> .....	16
Gráfico 4	<i>Gráfico de la pregunta No. 1</i> .....	25
Gráfico 5	<i>Gráfico de la pregunta No. 2</i> .....	26
Gráfico 6	<i>Gráfico de la pregunta No. 3</i> .....	27
Gráfico 7	<i>Gráfico de la pregunta No. 4</i> .....	28
Gráfico 8	<i>Gráfico de la pregunta No. 5</i> .....	29
Gráfico 9	<i>Gráfico de la pregunta No. 6</i> .....	30
Gráfico 10	<i>Gráfico de la pregunta No. 8</i> .....	32
Gráfico 11	<i>Gráfico de la pregunta No. 9</i> .....	33
Gráfico 12	<i>Modelo Gráfico - Cronograma de actividades</i> .....	36

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Infraestructura de la panadería</i>	41
Ilustración 2 <i>Área de panificadores</i> .....	41
Ilustración 3 <i>Mesa e implementos de trabajo</i> .....	42
Ilustración 4 <i>Neveras y frigoríficos</i> .....	42
Ilustración 5 <i>Carrito de pan y paneras</i> .....	43
Ilustración 6 <i>Horno eléctrico</i> .....	43

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA EL  
AMBATEÑITO, UBICADA EN EL CANTÓN FRANCISCO DE  
ORELLANA**

**AUTOR:** Dennys Santiago Zambrano  
Fajardo

**TUTOR:** Ing. Silvia Ramírez

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Panadería el Ambateñito inicia sus actividades en el año 2012, surge como una empresa familiar, por lo que su capital es netamente privado proveniente de sus dueños. Se proyecta como una Pequeña Empresa Industrial Panificadora, dedicada a la elaboración del pan artesanal de Ambato. Esta Pequeña Empresa espera y anhela en convertirse en una Panadería líder dentro del ramo Panadero en el mercado, ofreciendo sus productos a un excelente precio con el fin de combatir la demanda existente en el mercado panadero actual. En los últimos años han surgido competidores fuertes que ofrece producto extranjero es por eso que a través de una implementación de planeación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer en el mercado, lograremos posicionarnos como líderes de la Industria Panificadora. La competencia que tiene la Panadería impulsa a realizar planes estratégicos para no decaer durante los próximos años. Para ello se ha realizado un análisis externo e interno de los cuales se ha obtenido muchos factores favorables que empujan a la Panadería al éxito en los próximos años. Una de las tácticas más importantes principales es la de implementar puntos de venta estratégicos en la parte centro de la ciudad en la que existen empresas y negocios grandes que podrán disfrutar del producto ecuatoriano como es el Pan de Ambato logrando cumplir objetivos y estrategias propuestas por este Proyecto para así lograr posicionamiento en el mercado.

**Descriptor:** Mercado, Objetivos, Planificación Estratégica, Tácticas.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**THEME:** STRATEGIC PLAN FOR THE EL AMBATEÑITO BAKERY,  
LOCATED IN THE FRANCISCO DE ORELLANA CANTON

**AUTHOR:** Dennys Santiago Zambrano  
Fajardo  
**TUTOR:** Ing. Silvia Ramírez.

**ABSTRACT**

The Ambateño Bakery began its activities in 2012, it emerged as a family business, so its capital is purely private from its owners. It is projected as a Small Industrial Bakery Company, dedicated to the elaboration of the artisanal bread of Ambato. This Small Business hopes and longs to become a leading Bakery within the Bakery branch in the market, offering its products at an excellent price to combat the existing demand in the current bakery market. In recent years, strong competitors have emerged that offer foreign products, which is why through an implementation of strategic planning aligned with the positioning that we want to establish in the market, we will be able to position ourselves as leaders in the Bakery Industry. The competition that the Bakery has driven to make strategic plans so as not to decay during the coming years. For this, an external and internal analysis has been carried out from which many favorable factors have been obtained that push the Bakery to success in the coming years. One of the most important tactics is to implement strategic points of sale in the downtown part of the city where there are companies and large businesses that can enjoy the Ecuadorian product such as Pan de Ambato achieving objectives and strategies proposed by this Project to achieve positioning in the market.

**Key words:** Market, Objectives, Strategic Planning, Tactics.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis que se realiza a continuación tiene como objetivo conocer y aplicar la planificación de la Panadería el Ambateñito, fundada por el Sr. Edgar Salomón Fiallos Carrasco en el año 2012, haciéndose conocer por su atención profesional y por la preparación del pan artesanal de Ambato.

Panadería el Ambateñito es una pequeña Empresa industrial, especializada en la elaboración de productos de panadería, pastelería, repostería y galletería, ubicada en la ciudad Francisco de Orellana, Av. 9 de octubre y pompeya esq. creada en el año 2012 por Edgar Salomón Fiallos Carrasco, quién a lo largo de estos 10 años se ha expandido con una sucursal ubicada en la Av. 9 de octubre y moretal.

Está conformada por un equipo de trabajo de 3 especialistas en la elaboración del pan especial de la ciudad de Ambato la preparación de pastelería local y extranjera, repostería y galletería variada, también cuenta con 2 empleadas especializadas en atención al cliente, y 2 patronos propietarios provenientes de la ciudad de Ambato Ecuador, Panadería el Ambateñito brinda servicio a hoteles, empresas públicas, privadas y público en general.

Dentro de la Ciudad de Francisco de Orellana se ha visto más actividad en las pequeñas empresas, luego de la crisis petrolera del año 2015 se puede decir que se ha elaborado estrategias para poder sacar provecho con lo que se tiene y se requiere.

Con este aporte podremos analizar lo que se está haciendo en el trabajo sin cometer errores algunos ni desperdiciar tiempo puesto que en una empresa como esta, debería ser tomada muy en cuenta este aspecto del tiempo sabiendo desenvolverse con movimientos exactos y rápidos.

La propuesta para la panadería consta de estrategias para un posicionamiento de mercado, incremento de ventas, participación de mercado cada una con sus metas y tácticas, programas, cronogramas y su respectivo presupuesto para el desarrollo y aplicación, que servirán como guía para que el propietario de la panadería tome las mejores decisiones para mejorar la participación en el mercado del sector panificador.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Contextualización

Los datos y enunciados del Instituto Nacional de Estadística y Censos en el año 2017, en el Ecuador laboraban 5670 empresas y los negocios que elaboran pan y de otros productos secos de panadería. La INEC muestra cifras de 306 millones anuales que estas empresas producen, de igual forma generando empleo alrededor de 13407 personas.

Las personas que se dedican a este tipo de negocio han identificado varias fortalezas y oportunidades para que estas industrias tengan crecimiento en el país. Así mismo, han descubierto amenazas y debilidades que ponen en riesgo a este tipo de industrias.

Las panificadoras en el país no tienen una respuesta concreta sobre el aumento de precio de la materia prima por parte del Gobierno, afectando en gran manera la producción del pan y de todos los productos que necesiten usar harina, aceite y mantecas vegetales.

(Jiménez, 2022) los precios de la materia prima dentro de una panificadora han aumentado constantemente, ya que, en el 2021, un quintal de harina tenía un precio de 31,00 dólares, a inicios del 2022 incrementó su precio a 38,00 dólares y actualmente tiene un precio de 44,85. Se cree que dentro de poco incrementará el valor a la cantidad de 49,50 dólares

La Unión de Panificadores en el Ecuador han exclamado sus peticiones al gobierno, dado que el incremento del precio de la materia prima ha triplicado en estos meses pasados, obligándolos a subir el precio de sus productos, lo que ha generado un desacuerdo con muchos dueños de panificadoras, puesto que temen que sus ventas bajen y pierdan a sus clientes, si bien un pan se vendía a 0,15 ctvs. el precio aumentaría a 0,25 ctvs. de dólar.

Para las empresas panificadoras es muy importante conservar la calidad, es por eso que muchas panaderías han decidido aumentar el precio de los productos antes

que bajarle a su calidad. Así mismo existen panaderías que han preferido bajar su calidad, pero mantener el mismo precio al que se vendía antes, y no todas las personas están dispuestas a pagar dicho precio, pero tampoco desean un pan de baja calidad.

Francisco de Orellana es una ciudad más activa, con deseos de superarse siendo dinámica, luego del bajón petrolero que sufrió el Ecuador en el año 2015, puesto que la ciudad vivía de sus trabajos en empresas petroleras. Desde entonces la población buscó la manera de sobresalir de esa crisis emprendiendo en restaurantes, en turismo, en hoteles, incluso las personas que laboran como taxistas tienen más clientes y en los mercados hay comensales.

Los habitantes y las autoridades se han decidido tomar alternativas distintas a las que venían acostumbrados referente a las empresas petroleras, su proceso ha sido un poco lento, pero hoy en día, los nuevos emprendimientos y las personas jóvenes que han decidido emprender han logrado activar la economía en la provincia.

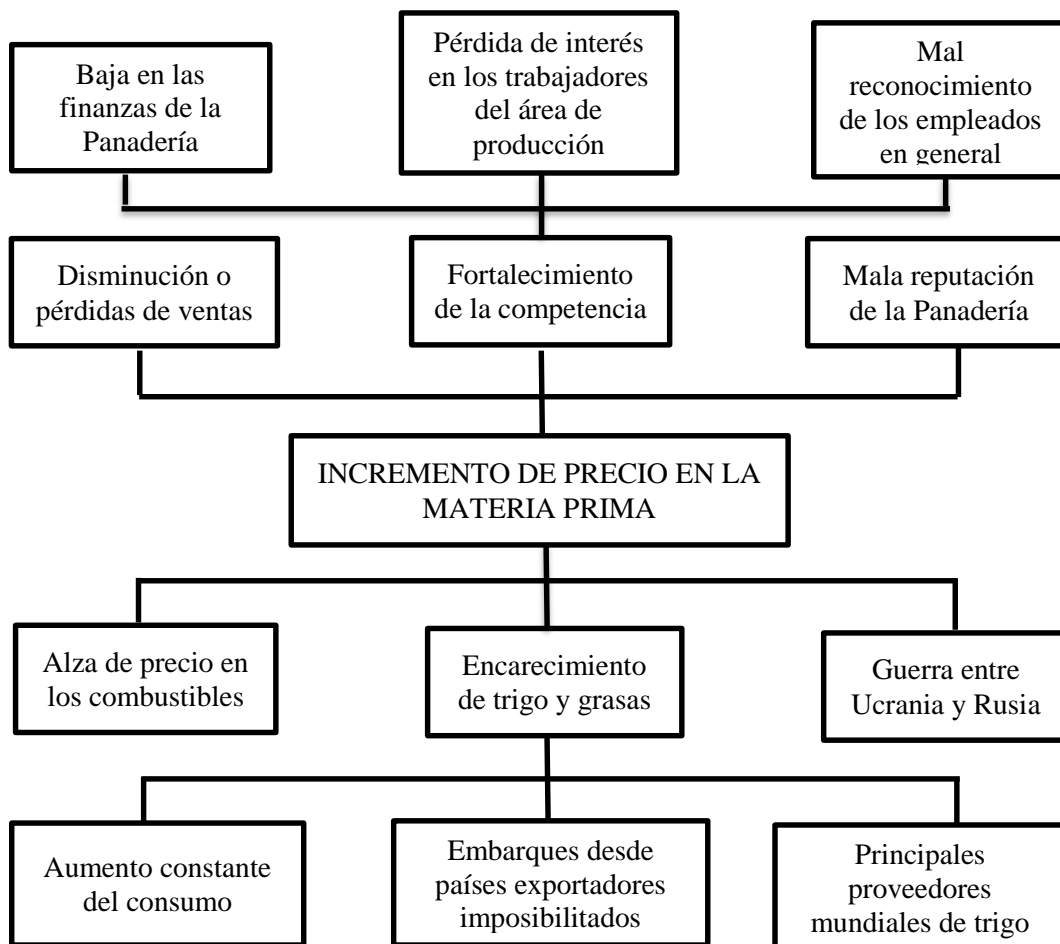
### **Análisis crítico**

Para determinar la problemática que existe en la Panadería el Ambateñito, se realizará el árbol de problemas, en el cual podremos encontrar, las causas, sub-causas y sus efectos.



## Gráfico 1

### Árbol de problemas



*Nota:* Problema central, causas y efectos

**Análisis crítico.** - El incremento del precio en las materias primas se debe principalmente al enfrentamiento en el que se encuentran los países Rusia y Ucrania que son los principales proveedores de combustibles fósiles, productos agrícolas y varios metales.

El Ecuador ha mantenido el precio del combustible congelado desde hace 10 años, además de su consumo excesivo en los últimos 6 años ha excedido en el país en un 28%, debido a estos factores el aumento del combustible era casi inevitable. Muchas panaderías hacen uso de este combustible para el funcionamiento de los hornos.

Este incremento de la materia prima ocasiona que el producto terminado tenga

un aumento de precio, ocasionando la disminución de ventas y la mala toma de decisiones. La panadería el Ambateñito decidió no aumentar el precio y en lugar a eso optó por bajar un poco la calidad de sus productos.

### **Justificación**

Panadería el Ambateñito lleva en el Mercado Panificador cerca de 10 años, de los cuáles ha experimentado altas y bajas en sus ventas, además de contar con competidores fuertes ya existentes. En el Cantón han aparecido nuevas panaderías que presentan nuevos productos y más novedosos, lo que ocasiona que la Panadería el Ambateñito tome iniciativas y formule nuevos objetivos que vayan acorde a la creación de nuevos productos que sea del agrado de la gente. Lo que destaca a esta Empresa panificadora es que ofrece un producto tradicional que es el pan ambateño, codiciado por la población entera por su singular sabor.

El presente trabajo es de mucha importancia, ya que servirá como apoyo y guía a las posibles soluciones estratégicas para que la panadería pueda sobrellevar sus intereses, ante los problemas económicos por los que atraviesa el país. El aumento de la materia prima ha sido un obstáculo no solo para la panadería el Ambateñito, sino que también para sus competidores más fuertes, ha ocasionado que las demás panaderías suban el precio de sus productos, vendiéndolos a costos muy elevados. La Panadería el Ambateñito ha decidido bajar la calidad de sus productos con el fin de vender al mismo precio de antes, actos que han ocasionado que su cartera de clientes disminuya y la clientela se decida por la competencia, que al parecer prefieren un producto de precio elevado a un producto de mala calidad

Lo que se desea lograr en este proyecto es plantear objetivos estratégicos para que la panadería vuelva a recuperar e incrementar su clientela y así poder posesionarse como una de las mejores en el mercado panificador.

### **Estado de costos de producción / ventas y Estado de Resultados año 2019**

**Tabla 1***Estado de costos de producción y ventas año 2019*

<b>PANADERÍA EL AMBATEÑITO</b>	
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b>	
MATERIA PRIMA UTILIZADA	<b>29240,00</b>
Inv. Inicial	15000,00
Compras Netas	30240,00
Inv. Final	1000,00
MANO DE OBRA UTILIZADA	<b>8500,00</b>
Costo Primo	<b>37740,00</b>
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	3110,00
Combustibles	1010,00
Servicio de Limpieza	750,00
Energía Eléctrica	1350,00
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO	<b>40850,00</b>
inventario inicial de producción en proceso	0,00
Inventario final de producción en proceso	0,00
COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	<b>40850,00</b>
Inventario inicial de productos terminados	0,00
Inventario final de artículos terminados	0,00
<b>COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>	<b>40850,00</b>

*Nota: Estado de costos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019***Tabla 2***Estado de resultados año 2019*

<b>PANADERÍA EL AMBATEÑITO</b>	
<b>Estado de resultados</b>	
<b>Al 31 de diciembre del 2019</b>	
<b>VENTAS</b>	<b>97000,00</b>
Costo de producción y ventas	40850,00
Utilidad bruta en ventas	56150,00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>39373,00</b>
Gastos administrativos	18303,00
Gasto de ventas	21070,00
<b>Utilidad operacional</b>	<b>16777,00</b>
<b>RESULTADO NETO EN OPERACIONES</b>	<b>39373,00</b>

Ingresos financieros		<b>2000,00</b>
Gastos financieros	6000	
Otros egresos	7000	
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>		<b>28373,00</b>
22% Impuestos a la Renta		6242,06
<b>Utilidad Neta</b>		<b>22130,94</b>

*Nota:* Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019

### **Estado de costos de producción / ventas y Estado de Resultados año 2020**

**Tabla 3**

*Estado de costos de producción y ventas año 2020*

<b>PANADERÍA EL AMBATEÑITO</b>		
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020</b>		
MATERIA PRIMA UTILIZADA		<b>13000,00</b>
Inv. Inicial	15000,00	
Compras Netas	15000,00	
Inv. Final	2000,00	
MANO DE OBRA UTILIZADA		<b>8500,00</b>
Costo Primo		<b>21500,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>		<b>3110,00</b>
Combustibles	1010,00	
Servicio de Limpieza	750,00	
Energía Eléctrica	1350,00	
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO</b>		<b>24610,00</b>
inventario inicial de producción en proceso		0,00
Inventario final de producción en proceso		0,00
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>		<b>24610,00</b>
Inventario inicial de productos terminados		0,00
Inventario final de artículos terminados		0,00
<b>COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>		<b>24610,00</b>

*Nota:* Estado de costos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020

**Tabla 4**

*Estado de resultados año 2020*

**PANADERÍA EL AMBATEÑITO**

**Estado de resultados**

**Al 31 de diciembre del 2020**

<b>VENTAS</b>		<b>60000,00</b>
Costo de producción y ventas		24610,00
Utilidad bruta en ventas		35390,00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>23000,00</b>
Gastos administrativos	10000,00	
Gasto de ventas	13000,00	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>12390,00</b>
<b>RESULTADO NETO EN OPERACIONES</b>		<b>23000,00</b>
Ingresos financieros		2000,00
Gastos financieros	6000	
Otros egresos	5000	
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>		<b>14000,00</b>
22% Impuestos a la Renta		3080
<b>Utilidad Neta</b>		<b>10920</b>

*Nota:* Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020

**Estado de costos de producción / ventas y Estado de Resultados año 2021**

**Tabla 5**

*Estado de costos de producción y ventas año 2021*

**PANADERÍA EL AMBATEÑITO**

**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>		<b>19000,00</b>
Inv. Inicial	16000,00	
Compras Netas	21000,00	
Inv. Final	2000,00	
<b>MANO DE OBRA UTILIZADA</b>		<b>8500,00</b>
Costo Primo		<b>27500,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>		<b>3110,00</b>
Combustibles	1010,00	
Servicio de Limpieza	750,00	
Energía Eléctrica	1350,00	
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO</b>		<b>30610,00</b>
inventario inicial de producción en proceso		0,00

Inventario final de producción en proceso	0,00
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>30610,00</b>
Inventario inicial de productos terminados	0,00
Inventario final de artículos terminados	0,00
<b>COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>	<b>30610,00</b>

*Nota:* Estado de costos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021

## Tabla 6

*Estado de resultados año 2021*

<b>PANADERÍA EL AMBATEÑITO</b>	
<b>Estado de resultados</b>	
<b>Al 31 de diciembre del 2021</b>	
<b>VENTAS</b>	<b>94000,00</b>
Costo de producción y ventas	30610,00
Utilidad bruta en ventas	63390,00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>35000,00</b>
Gastos administrativos	17000,00
Gasto de ventas	18000,00
<b>Utilidad operacional</b>	<b>28390,00</b>
<b>RESULTADO NETO EN OPERACIONES</b>	<b>35000,00</b>
Ingresos financieros	<b>2000,00</b>
Gastos financieros	6000
Otros egresos	7000
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>	<b>24000,00</b>
22% Impuestos a la Renta	5280
<b>Utilidad Neta</b>	<b>18720</b>

*Nota:* Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021

Como se puede observar, en el año 2019 la panadería contaba con ventas elevadas pero que a causa de la pandemia el próximo año 2020 bajaría sus ventas, ya que tenían la orden de no trabajar por confinamiento de los ciudadanos. Luego de esto en el año 2021, sus ventas nuevamente crecerían.

## **Objetivos.**

### **General.**

Diseñar un Plan estratégico para la Panadería el Ambateñito, ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, con el fin de aumentar su cartera de clientes.

### **Específicos:**

- ✓ Analizar las posibles soluciones en el área de producción ante el aumento de precios en la materia prima
- ✓ Determinar cómo se encuentra en el mercado actualmente la panadería
- ✓ Establecer las estrategias adecuadas para la panadería mediante la ponderación y análisis de estas

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **Título de la propuesta a implementarse**

Plan Estratégico para incrementar la cartera de clientes para la panadería el Ambateñito.

### **Introducción**

En esta investigación se busca principalmente crear estrategias para ajustarse a las necesidades y exigencias de los clientes, tratando de que su variedad de productos se encuentre a un costo más accesible, buscando con esto principalmente realzar el nombre de la Panadería, además de poder engrandecer su cartera de clientes.

Durante varios años las personas adquirían productos de panadería de nacionalidad colombiana al no existir una panadería local propia de nuestro país. Panadería el Ambateñito logra posesionarse en el mercado gracias a la aceptación de la población y por la calidad de sus productos ofrecidos.

Se realizará un análisis competitivo, para poder observar sus debilidades y la incapacidad que tengan o puedan tener para lograr mantener bajos los precios, además de la atención deficiente a los clientes, con dicho resultado podremos hacer reducción de los precios propios y brindar una mejor atención a los clientes, y de

esa forma conseguir ganarles el mercado.

### **Objetivos.**

#### **General.**

Diseñar un Plan estratégico para la panadería el Ambateñito, ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, con el fin de aumentar su cartera de clientes.

#### **Específicos:**

- ✓ Analizar la actual situación de la panadería
- ✓ Determinar el posicionamiento de la panadería dentro del mercado panificador
- ✓ Aplicar el plan de estrategias para la panadería

### **Modelo Operativo-Ejecución de la Propuesta**

Actualmente la Panadería el Ambateñito es una panadería que cuenta con muy buena imagen, variedad de productos entre otros que hacen de ella un buen negocio, conforme pasa el tiempo la clientela ha pedido más variedad de productos sin mencionar la competencia fuerte que existe como son las panaderías Colombianas, es por ello que se pensó en manejar un estudio de estrategias para la panadería ya que muchas veces no se trata de vender mucho y obtener mucha clientela sino también de conocer sus gustos y preferencias.

El método utilizado para la realización de este proyecto fue realizar analizar los factores externos e internos y determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las cuales realizaremos las estrategias para mejorar las ventas y el posicionamiento en el mercado

### **Análisis PEST**

#### **Político.**

Dentro del cuarto trimestre del año 2021 el Ecuador se posicionaba entre uno de los países que han llegado a mejorar su clima de negocios liderando así la tabla en Latinoamérica. El Gobierno ecuatoriano pretende conseguir un convenio comercial



integral con Estados Unidos, Panamá, y la Federación Rusa, sin contar que Canadá busca lograr este convenio con nuestro país

El presente año 2022 ante el nuevo gobierno del actual presidente Guillermo Lasso se ha visto al país atravesar momentos de inseguridad y de estancamiento económico, debido a que el presidente carece de una hoja de ruta política, tomando el camino del autoritarismo como escape para mantener el orden ante sus opositores.

Aún con el aumento de sueldo en el salario básico, la ciudadanía se ha visto afectada frente al incremento de precios en los productos principales y necesarios en el hogar, sin contar con la falta de empleo en el país y el acompañamiento de la delincuencia que se ha vuelto un problema constante creando mucha inseguridad.

### **Económico.**

Los ecuatorianos en este año han visto la inflación aumentar tanto en supermercados, comisariatos y en panaderías a causa del aumento de precio en alimentos, materias primas, y bebidas que no contienen alcohol. En el mes de mayo la tasa de inflación llegó a un 3,38%, y el alza de los precios de los productos como alimentos llegó a un 3,97%.

El Ecuador creció económicamente en el primer trimestre del año 2022 un 3,8%, comparado al primer trimestre del año 2021, lo cual se ha visto la recuperación en las actividades económicas y actividades productivas en el país. Este porcentaje fue estimulado por la variabilidad efectiva de los elementos del Producto Interno Bruto.

Existen varios factores que ayudarían a potenciar el crecimiento económico del país durante el año 2022 entre ellos encontramos el precio del petróleo, la atracción de inversiones, la evolución del crédito, el acceso a los financiamientos y la implementación de políticas que nos dé la oportunidad de superar las secuelas que nos ha dejado la pandemia

### **Social.**

La ciudad Francisco de Orellana se encuentra más activa, tras la baja del precio del petróleo que se suscitó en el año 2015 y todo se lograba vender al precio de crisis. Ahora su comercio bulle, los hoteles, los restaurantes y negocios vario permaneces abiertos incluso las personas que laboran en transportes públicos y taxis ya tienen más acogida y las personas hacen uso de sus servicios.

Se puede decir que la ciudad se siente tranquila en ese aspecto, ya que las autoridades conjuntamente con los habitantes del cantón han emprendido planes alternativos, lo que ha logrado que las personas no piensen que solamente con la actividad petrolera se obtiene ingresos. Ha sido un proceso lento pero la ciudad ahora está más estable.

### **Tecnológico.**

El director ejecutivo de la cámara de Comercio de Quito, Carlos Zaldumbide, afirmó el compromiso que tiene con las PYMES del País y considera que el emprender se encuentra en el ADN de todos los ciudadanos, y que esta cualidad la debemos seguir impulsando.

El uso de los medios tecnológicos y servicios web se encuentra en un nivel medio, en las microempresas se cuenta con un 53,1%, seguida por las pequeñas empresas con un 43,8% y por último las medianas empresas con un 35,2%. El uso de computadoras por las PYME es algo preocupante, ya que solamente se registra en un 42,9%, aunque el uso y acceso a internet en este grupo es mayor resultando positivo para el impulso de la publicidad digital dentro de los negocios.

Las principales estrategias a realizar está en posicionar la Panadería El Ambateño en el mercado a nivel de la Provincia de Orellana, el aumento de la publicidad de la Empresa, que se llevará a cabo por parte del gerente y empleados de la Panadería. Para lo cual hemos realizado un cuadro en el cual muestra el presupuesto de la Empresa y en lo que se está dispuesto a invertir.

### **Presupuesto consolidado.**

**Tabla 7**

*Presupuesto consolidado de la panadería*

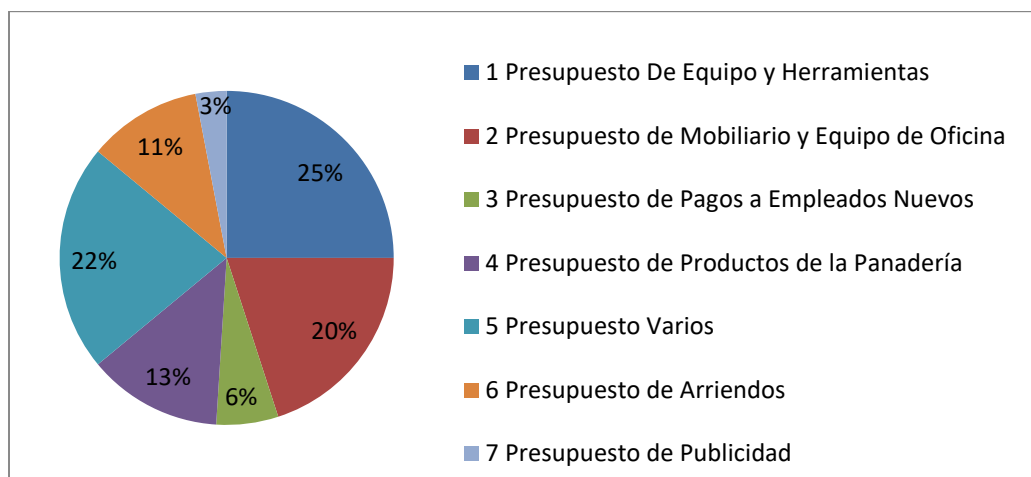
N°	DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
1	Presupuesto De Equipo y Herramientas	\$ 3.500,00
2	Presupuesto de Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 2.200,00
3	Presupuesto de Pagos a Empleados Nuevos	\$ 805,00
4	Presupuesto de Productos de la Panadería	\$ 1.500,00
5	Presupuesto Varios	\$ 2.095,00
6	Presupuesto de Arriendos	\$ 1.400,00
7	Presupuesto de Publicidad	\$ 200,00
<b>Total</b>		<b>\$ 11.700,00</b>

*Nota:* Presupuesto; fondos propios de la panadería

En resumen, el cuadro presenta el presupuesto consolidado la cantidad de \$ 11.700,00 dólares americanos, pertenecientes al presupuesto de inversión fija conformado de la siguiente manera: presupuesto de Equipo y Herramientas con el 25%, el Presupuesto de Mobiliario y Equipo de Oficina con 20%, el Presupuesto de Pagos a Empleados Nuevos con el 6%, el Presupuesto de Productos de la Panadería con 13%, el Presupuesto Varios con 22%, el Presupuesto de Arriendos con 11%, el Presupuesto de Publicidad con 3%.

**Gráfico 2**

*Gráfica del presupuesto consolidado*



*Nota:* Pastel del presupuesto consolidado

La Panadería el Ambateñito es una Empresa Industrial que se dedica principalmente a la elaboración de pan artesanal de Ambato, elaboración de Pasteles y Dulcería, se caracteriza por ser una panadería de calidad y por llevar en su producto un exquisito sabor, manejando variedad de clientela. Está ubicada en la Ciudad Francisco de Orellana Av. 9 de octubre y Pompeya esq. desde hace 12 años, cuenta con 5 empleados y Dos Propietarios que se han dedicado a cumplir con los antojos de su clientela.

La Panadería el Ambateñito cuenta con una buena relación entre empleados y Patronos, ya que sus valores y las políticas son muy claras, de igual manera la relación que cuenta con sus proveedores es muy buena ya que son quienes los acompañan desde sus inicios en esta Empresa.

### **Misión**

Somos una Panadería dedicada a la realización de pan local artesanal, comprometidos con nuestros clientes en brindarles productos de buen sabor, brindando un servicio amable y oportuno.

### **Visión**

Ser líderes en el Cantón, ofreciendo una presentación variada de productos de panadería artesanal, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

### **Valores Corporativos**

**Respeto.** Hacia toda la clientela y personas en general.

**Pasión.** Somos auténticos apasionados del mundo de la panadería, sólo tienes que probar nuestros productos para comprobarlo.

**Liderazgo.** Trabajamos día a día para ser una empresa referente en el sector.

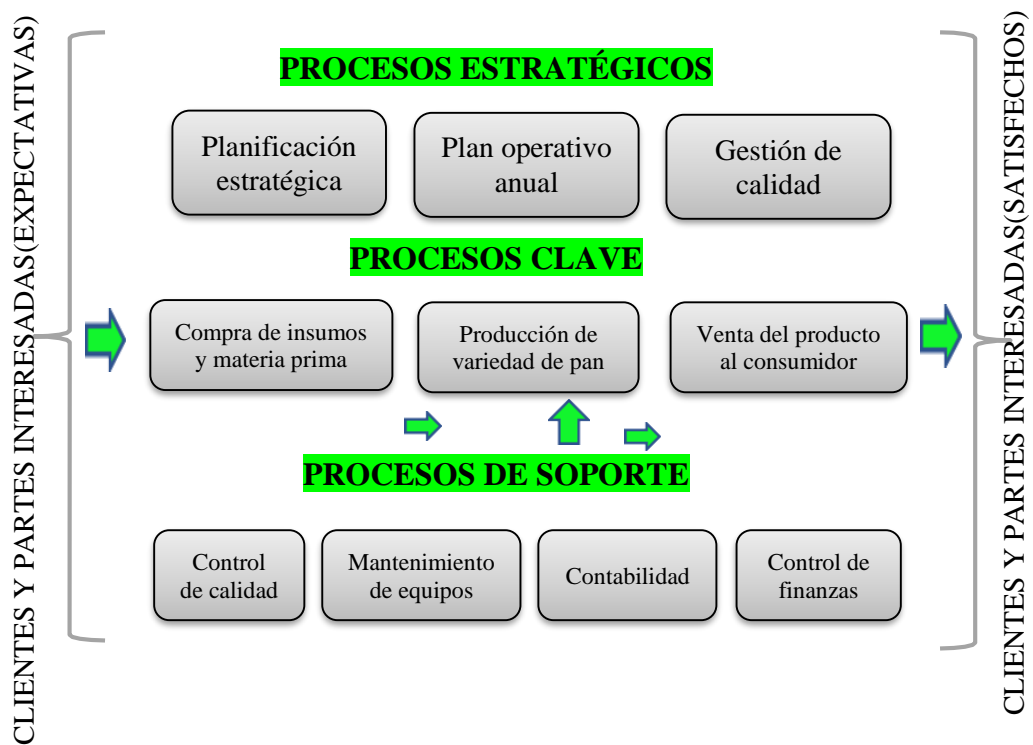
**Colaboración.** La colaboración con nuestros proveedores y distribuidores es nuestra forma de actuar en el mercado, juntos podemos ofrecer un mejor servicio a nuestros consumidores.

**Trabajo en equipo** para orientar el esfuerzo colectivo hacia una meta común. Ser conscientes de que el desempeño y colaboración de nuestros trabajadores y colaboradores es fundamental.

**Actitud positiva y proactiva.** Donde otros ven un problema, nosotros vemos una oportunidad.

### Gráfico 3

Mapa de procesos



*Nota:* Procesos estratégicos, clave y de soporte de la panadería

**Tabla 8***Matriz Del Perfil Competitivo*

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	PANADERIA EL AMBATEÑITO		PANADERÍA LA TRIGALIA		LA GRAN COLOMBIA		PANADERÍA 1000 ESPIGAS	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Servicio al cliente.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Competitividad en precios	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Nueva línea de productos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Promociones	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Reputación	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Rango de productos	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Efectivos niveles de eficiencia y productividad	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Diversidad de productos	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Participación del Mercado	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Variedad de línea de productos	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Publicidad	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Capacidad de Infraestructura	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Lealtad del cliente	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>		<b>3,75</b>		<b>2,65</b>		<b>2,62</b>

Nota: Comparación de la panadería en comparación con sus competidores más fuertes



✓ Habilidad en prestación del servicio	X						X		
✓ Intensidad de mano de obra	X						X		
✓ Efectividad de la producción	X						X		

*Nota:* Debilidades y fortalezas significativas de la panadería

### **Gerencial.**

**Toma de decisiones.** - Ésta es una fortaleza de la empresa, ya que su giro se trata de fabricar producto de panadería artesanal y para su efecto deben tomar decisiones correctas y concretas para poder salir adelante con su producción, Se considera una fortaleza alta por el buen funcionamiento y manejo de la empresa. Por lo tanto, es un impacto alto en la Matriz PCI.

**Sistema de control.** - En la Panadería el Ambateñito no existe un control interno sobre sus empleados, cumplen horarios establecidos por el patrono, pero no es suficiente para tener un seguimiento y tener control sobre las operaciones de la empresa, este sería un impacto medio en la Matriz PCI.

### **Capacidad competitiva.**

**Cadena de distribución.** - Es una debilidad alta, ya que la Panadería no cuenta más que con una Matriz y una sucursal, a diferencia de las panaderías competidoras que tienen recorrido en la ciudad, esto generaría un impacto alto como lo indica la Matriz PCI.

**Administración de clientes.** - En esta parte la empresa presenta una Fortaleza alta, ya que cuenta con una buena clientela por parte de hoteles, restaurants y público en general, lo que genera un impacto alto en la Matriz PCI.

### **Capacidad financiera.**

**Estabilidad de costos.** - Esta se clasifica como una fortaleza baja porque la empresa hace esfuerzos para que los costos se mantengan desde el inicio de la misma y de este modo brindar estabilidad en los precios a los clientes, se considera



baja, porque hay factores externos que la empresa no puede manejar, como lo es el precio de la materia prima o los impuestos altos generados por el estado, esto genera un impacto medio en la Matriz PCI.

**Habilidad para competir con precios.** - La Panadería el Ambateñito maneja los mismos precios que las empresas similares competidoras, lo cual no la hace competitiva. Esta es una debilidad que tiene un impacto alto sobre ésta.

#### **Capacidad de talento humano.**

**Personal capacitado.** - La Panadería el Ambateñito cuenta con un personal capacitado que llevan ejerciendo años en la elaboración de pan artesanal, al igual que el personal de atención al cliente que presta un buen servicio, por lo que se considera una fortaleza alta, esto genera un impacto alto en la Matriz PCI.

**Estabilidad.** - Los empleados gozan de estabilidad laboral, por lo que tienen sentido de pertenencia y laboran con devoción, haciendo de su trabajo una actividad con amor, dándole al cliente un servicio de calidad, por lo que la empresa presenta una gran fortaleza alta, esto genera un impacto alto en la Matriz PCI.

**Motivación.** - En cuanto la motivación la Empresa presenta una fortaleza media, ya que la Panadería los motiva con contratos de trabajo, pagos de salario a tiempo y aumento de sueldo cuando lo requiere, esto genera un impacto alto en la Matriz PCI.

#### **Capacidad de producción**

**Habilidad en prestación del servicio.** - En cuanto a la prestación del servicio la Panadería el Ambateñito tiene una alta fortaleza, ya que la buena atención es lo fundamental, por lo que la empresa tiene una gran ventaja en este aspecto, lo cual tiene un impacto alto en el servicio prestado.

**Intensidad de mano de obra.** - Esta es una fortaleza alta, ya que la empresa cuenta con una mano de obra comprometida con su labor, lo que significa una intensidad buena en la mano de obra sin tener que estar forzándolos, y de esta forma se presta un buen servicio, esto genera un impacto alto en la Matriz PCI

**Efectividad de la producción.** - La empresa se ha ganado un reconocimiento ante sus clientes por la efectividad de su producción de excelente calidad, por lo que la Panadería el Ambateño presenta una gran fortaleza en este aspecto, esto genera un impacto alto en la Matriz PCI

### Matriz EFE

**Tabla 10**

*Matriz de evaluación de los factores externos*

FACTOR CRÍTICO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo del gobierno a las empresas nacionales	0,14	4	0,56
Entorno global consumista	0,08	2	0,16
Salario real creciente	0,08	2	0,16
Mayor aceptación de productos nacionales	0,11	3	0,33
Producto de mayor consumo a escala nacional	0,09	3	0,27
Crecimiento económico en el Ecuador	0,09	3	0,27
<b>Subtotal Oportunidades</b>			<b>1,75</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Fuertes competidores en el mercado	0,09	2	0,18
Aparición de nuevos competidores	0,12	3	0,36
Cambios en estilos y preferencias de consumo	0,05	2	0,10
Aumento de precio en la materia prima	0,14	3	0,42
<b>Subtotal Amenazas</b>			<b>1,06</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

*Nota:* Oportunidades y amenazas significativas de la panadería

**Conclusión:** La matriz EFE indica que el mercado presenta oportunidades atractivas que permiten el crecimiento de la Panadería el Ambateño, con la aceptación de los productos nacionales.

**Hoja FODA.** - Para la determinación y creación de estrategias una de las herramientas más necesarias es la hoja FODA, Panadería el Ambateño cuenta con

competidores de productos extranjeros, quienes han sido pioneros en la ciudad siendo los únicos productos ofrecidos por más de 20 años mucho antes de haber creado la Panadería el Ambateño. Eso no quiere decir que la panadería no presente batalla ante sus competidores.

**Tabla 11**

*Matriz FODA*

<p><b><u>MATRIZ FODA</u></b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Administración de clientes</li> <li>➤ Estabilidad de costos</li> <li>➤ Personal capacitado</li> <li>➤ Estabilidad del personal</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Habilidad en prestación del servicio</li> <li>➤ Intensidad de mano de obra</li> <li>➤ Efectividad de la producción</li> <li>➤ Habilidad de elaborar los productos</li> <li>➤ Buena calidad en los servicios</li> <li>➤ Habilidad para competir con precios</li> <li>➤ Personal totalmente capacitado</li> <li>➤ Ubicación de la Panadería</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cadena de distribución</li> <li>➤ Atención al cliente</li> <li>➤ Carece de marketing digital</li> <li>➤ Poca variedad de productos</li> <li>➤ No cuenta con una buena distribución de las áreas</li> <li>➤ No cuenta con una bodega de almacenaje de materiales</li> <li>➤ Falta de publicidad</li> <li>➤ Área de contabilidad deficiente</li> <li>➤ Instalaciones pequeñas</li> <li>➤ Desconocimiento de herramientas de gestión y marketing</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo del gobierno a las empresas nacionales</li> <li>➤ Entorno global consumista</li> <li>➤ Salario real creciente</li> <li>➤ Mayor aceptación de productos nacionales</li> <li>➤ Producto de mayor consumo a escala nacional</li> <li>➤ Existencia de tecnología</li> <li>➤ Crecimiento de la demanda de productos</li> <li>➤ Excelente relación comercial con empresas proveedoras</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar la mejora de atención al cliente en un 80% durante un tiempo indefinido.</li> <li>➤ Implementar maquinaria para el aumento de producción en un 30% hasta el año 2023</li> <li>➤ Aumentar un 10% el salario de los empleados por la prestación obtenida hasta el año 2023</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumentar la capacitación del personal en un 40% hasta el año 2023</li> <li>➤ Aumentar la publicidad del servicio en un 50% hasta el año 2023</li> <li>➤ Aumentar promociones de ventas en un 50% hasta el año 2023</li> </ul>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuertes competidores en el mercado</li> <li>➤ Aparición de nuevos competidores</li> <li>➤ Crisis económica en el país</li> <li>➤ Aumento de precio en la materia prima</li> <li>➤ Empresas competidoras que ofrecen el mismo producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar un 50% de ofertas accesibles hasta el año 2023</li> <li>➤ Crear un servicio con precios un 10% más accesibles al consumidor hasta el año 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear cadenas de distribución un 40% hasta el año 2023</li> <li>➤ Implementar sucursales para el aumento de ventas en un 60% hasta el año 2023</li> <li>➤ Mejorar el posicionamiento de la panadería en un 20% para el año 2023</li> </ul>

*Nota:* Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

## MEFI

**Tabla 12**

*Matriz de evaluación de factores internos*

Factor crítico	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
Toma de decisiones	0.09	4	0.36
Administración de clientes	0.09	3	0.27
Estabilidad de costos	0.08	3	0.24
Personal capacitado	0.09	4	0.36
Estabilidad del personal	0.09	4	0.36
Motivación	0.07	3	0.21
Habilidad en prestación del servicio	0.09	4	0.36
Intensidad de mano de obra	0.08	4	0.32
Efectividad de la producción	0.09	4	0.36
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>			<b>2.84</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Sistema de control	0.10	2	0.20
Cadena de distribución	0.10	2	0.20

Habilidad para competir con precios	0.10	1	0.10
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>			<b>0.40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3.24</b>

*Nota:* Factores internos; fortalezas y debilidades de la panadería

**Conclusión.** - Las fortalezas son mayores que las debilidades ya que se encuentran sobre el promedio de 2.5 y en el resultado del ejercicio tenemos un promedio de 3.24.

Para el estudio de mercado realizado se hizo un análisis Pest observando sus factores político, social, económico y tecnológico. Además, se investigó qué panaderías eran la competencia más fuerte, obteniendo como resultado dos panaderías extranjeras, de las cuáles una panadería resultó ser la competencia más fuerte no por sus productos sino más bien por su atención al cliente.

#### **Estudio de Mercado**

Existen errores dentro de la panadería, uno de ellos es la atención al cliente, al parecer no es el adecuado. De acuerdo con la entrevista realizada por medio de un aplicativo web, se obtuvieron respuestas negativas con el tema de atención al cliente, es por tal razón que también se recomienda a la panadería implementar estrategias que cubran esta necesidad puesto que la atención al cliente es un punto indispensable dentro de una empresa.

#### **Cuestionario: Tabulación e interpretación de datos.**

A continuación, se presenta la tabulación de las preguntas y las respuestas obtenidas por parte de un número pequeño de la población, del cual se determina lo siguiente:

**Tabla 13**

*Pregunta No. 1 ¿Consume productos de panadería?*

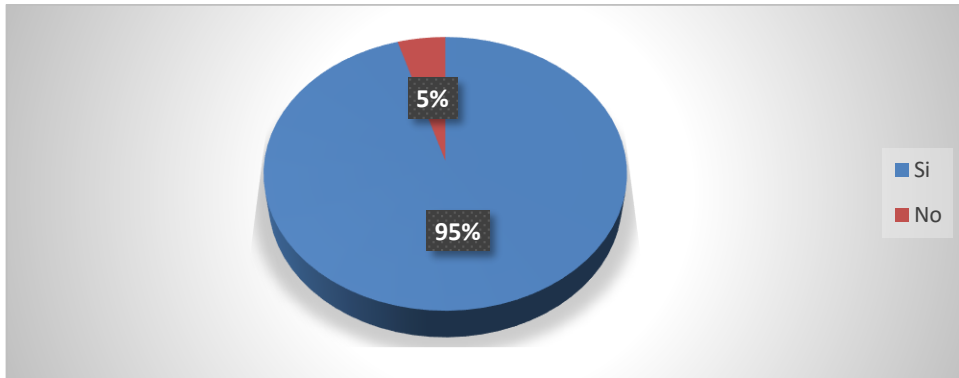
Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
Si	41	95,35	286,05
No	2	4,65	13,95
<b>Total encuestas</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

*Nota:* Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **95,35%** de las personas entrevistadas, tanto mujeres como varones responden que sí consumen productos de panadería  
 El **4,65%** de las personas entrevistadas, tanto mujeres como varones responden que no consumen productos de panadería

**Gráfico 4**

*Gráfico de la pregunta No. 1*



*Nota:* Pastel de la primera pregunta

**Tabla 14**

*Pregunta No. 2 Con qué frecuencia consume productos de panaderías*

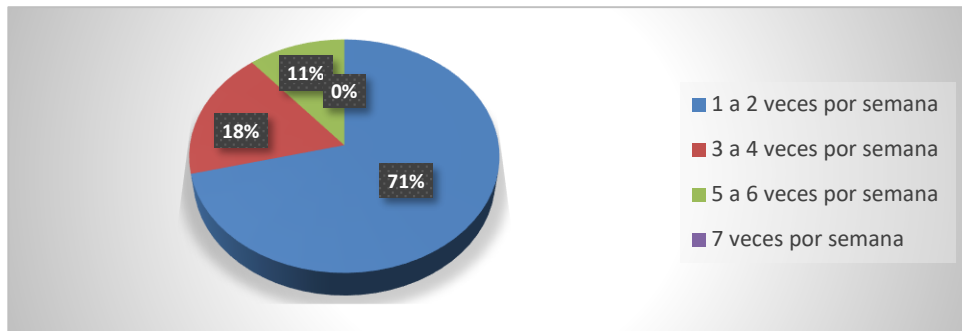
Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
1 a 2 veces por semana	32	71,11	213,33
3 a 4 veces por semana	8	17,78	53,34
5 a 6 veces por semana	5	11,11	33,33
7 veces por semana	0	0	-
<b>Total encuestas</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

*Nota:* Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **71,11%** de personas entrevistadas, responden que consumen dichos productos de 1 a 2 veces por semana  
 El **17,78%** de personas entrevistadas, responden que consumen dichos productos de 3 a 4 veces por semana  
 El **11,11%** de personas entrevistadas, responden que consumen dichos productos de 5 a 6 veces por semana

## Gráfico 5

Gráfico de la pregunta No. 2



Nota: Pastel de la segunda pregunta

## Tabla 15

Pregunta No. 3 ¿Qué producto de panadería es de su preferencia?

Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
Nacional	43	97,73	293,19
Extranjero	1	2,27	6,81
<b>Total encuestas</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

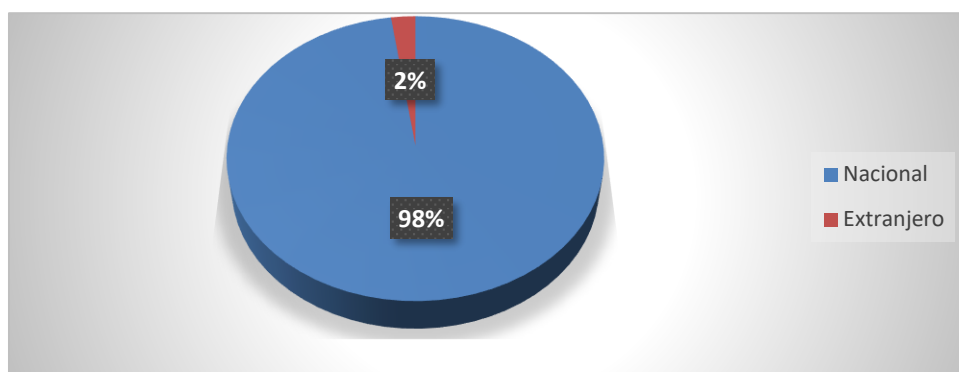
Nota: Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **97,73%** de la población entrevistada, responden que prefieren productos de panadería nacional

El **2,27%** de la población entrevistada, responden que prefieren productos de panadería extranjera

## Gráfico 6

Gráfico de la pregunta No. 3



Nota: Pastel de la tercera pregunta

## Tabla 16

Pregunta No. 4 ¿Cómo conoció la panadería el Ambateño?

Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
Amigos	14	33,33	99,99
Familiares	12	28,57	85,71
Redes Sociales	3	7,14	21,42
Otros	13	30,95	92,85
<b>Total encuestas</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

Nota: Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **33,33%** de la población entrevistada, responden que conocieron la panadería por parte de amigos

El **28,57%** de la población entrevistada, responden que conocieron la panadería por parte de familiares

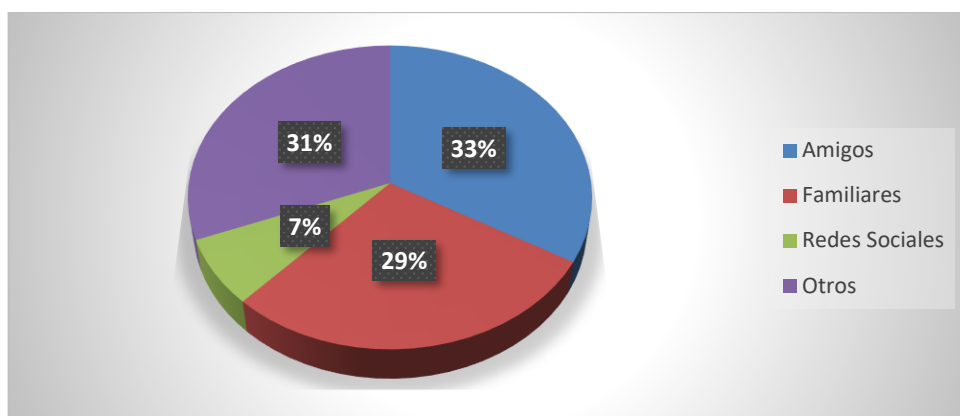
El **7,14%** de la población entrevistada, responden que conocieron la panadería por parte de redes sociales

El **30,95%** de la población entrevistada, responden que conocieron la panadería por otros medios



## Gráfico 7

Gráfico de la pregunta No. 4



Nota: Pastel de la cuarta pregunta

## Tabla 17

Pregunta No. 5 ¿Qué panadería escogería de las siguientes?

Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
La Gran Colombia	3	6,67	20,01
La Gran Trigalia	16	35,56	106,68
Panadería el Ambateñito	26	57,78	173,34
<b>Total encuestas</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

Nota: Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

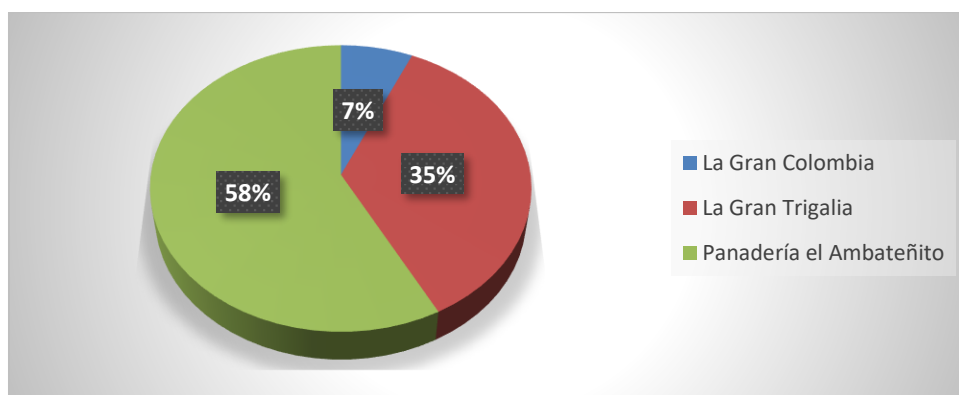
El **57,78%** de la población entrevistada, eligen la panadería el Ambateñito

El **35,56%** de la población entrevistada, eligen la panadería La Gran Trigalia

El **6,67%** de la población entrevistada, eligen la panadería La Gran Colombia

## Gráfico 8

Gráfico de la pregunta No. 5



Nota: Pastel de la quinta pregunta

## Tabla 18

Pregunta No. 6 ¿Cuál es su calificación a la Panadería el Ambateñito en productos?

Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
Excelente	23	52,27	156,81
Bueno	16	36,36	109,08
Promedio	5	11,36	34,08
Malo	0	0	-
<b>Total encuestas</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

Nota: Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

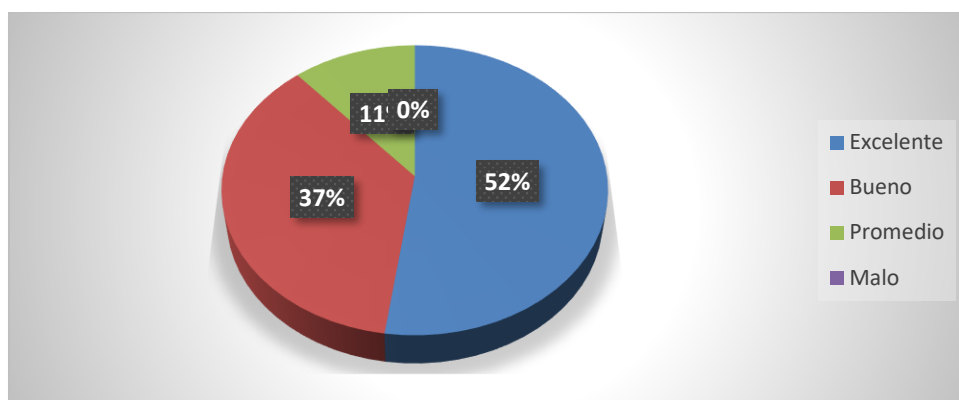
El **52,27%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son excelentes

El **36,36%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son buenos

El **5%** de la población entrevistada, califican como promedio los productos de la Panadería el Ambateñito

## Gráfico 9

Gráfico de la pregunta No. 6



Nota: Pastel de la sexta pregunta

## Tabla 19 Pregunta No. 7

Comente que le hace falta a la panadería el Ambateñito para mejorar su experiencia en el lugar

Un lugar más adecuado para venta al consumidor
Tengan más grande el local
Está bien
Espacios más amplios
Atención a los usuarios
Personas más amables
Nada
Su ubicación
Nada
No lo se
Nada
La atención de las personas más medidas de higiene
Publicidad
Ninguna observación
Ninguna
Atención
Mesas y asientos
Creo que tiene todo y su experiencia es satisfactoria
Tal vez degustar de más productos adheridos a una cafetería
Que se extendiera con un poco de heladería
Mayor espacio
Hacer bien el pan
Mejor atención y más dulces
Que se mejore en el término de lo que son los pasteles

Mejor atención
Que sean más atentos
Hacer bien el pan
Ser más amables
La verdad no se
ESPACIO PARA ATENDER A LA CLIENTELA
Un espacio libre para consumir los productos con amigos y familiares
Nada
Más espacio para servirse los alimentos
No eh probado los productos. Del Ambateñito
Marketing
Más lugares disponibles para poder servirse productos en el lugar
Ninguno

*Nota:* Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

### **Tabla 20**

*Pregunta No. 8 En comparación a los productos ofrecidos por las panaderías de competencia, qué opina de los productos de la panadería el Ambateñito*

<i>Variable</i>	<i>Numero</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Muestra Real</i>
Muy buenos	22	50	150,00
Buenos	17	38,64	115,92
Similares	3	6,82	20,46
Malos	2	4,55	13,65
<b>Total encuestas</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

*Nota:* Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **50%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son muy buenos

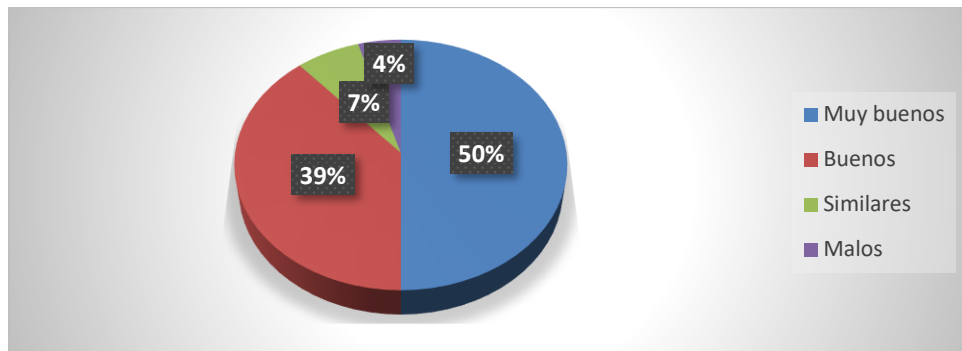
El **38,64%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son buenos

El **6,82%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son similares a los de la competencia

El **4,55%** de la población entrevistada, responden que los productos de la Panadería el Ambateñito son malos

## Gráfico 10

Gráfico de la pregunta No. 8



Nota: Pastel de la octava pregunta

## Tabla 21

Pregunta No. 9 Le gustaría hacer compra de productos de la Panadería el

Ambateñito con servicio a domicilio

Variable	Numero	Porcentaje	Muestra Real
Sí	36	80	240,00
No	9	20	60,00
<b>Total encuestas</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

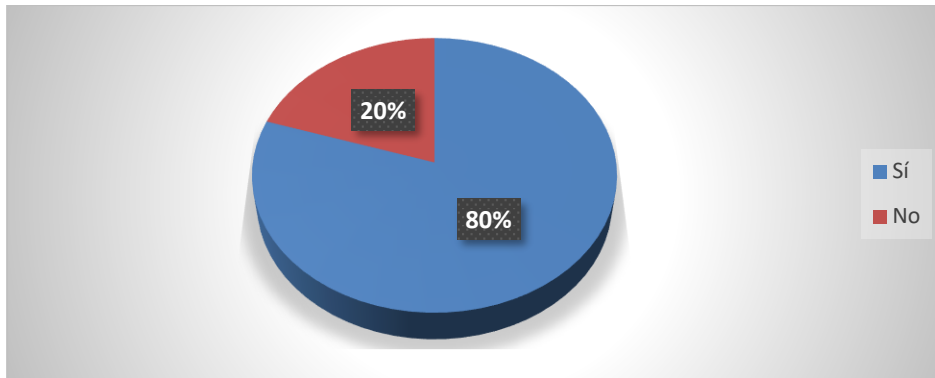
Nota: Pregunta de la tabulación e interpretación de datos

El **80%** de la población entrevistada, responden que si realizaran compras de productos de Panadería el Ambateñito con servicio a domicilio

El **20%** de la población entrevistada, responden que no realizarían compras de productos de Panadería el Ambateñito con servicio a domicilio

## Gráfico 11

Gráfico de la pregunta No. 9



Nota: Pastel de la novena pregunta

### Interpretación de resultados de la encuesta.

La entrevista se realizó utilizando como herramienta la página web de Question pro, que básicamente sirve para realizar encuestas y cuestionarios. El cuestionario se realizó a 45 personas que viven en la ciudad Francisco de Orellana.

Se ha tomado en cuenta a las dos panaderías más potenciales que tiene como competencia la panadería el Ambateñito, las cuales ofrecen productos extranjeros. Siendo pioneros en la ciudad de Francisco de Orellana, ya que fueron las dos primeras panaderías que se ubicaron en la ciudad. Por tal razón tienen una cartera amplia de clientes, presentando mucha competencia.

Cuarenta y tres personas de las entrevistadas son ecuatorianos y dos personas de nacionalidad colombiana, de los cuáles existen personas ecuatorianas que prefieren el producto extranjero no tanto por su sabor sino más por su atención, ya que la Panadería el Ambateñito ha presentado inconvenientes por sus empleadas de atención al cliente.

Aun así, la mayoría de los entrevistados prefieren el producto artesanal de Ambato por su peculiar sabor, siendo esta la única panadería en ofrecer el pan ambateño en la ciudad

**Estrategias Por Implementar.** – De acuerdo al estudio y análisis de las Matrices realizadas Podemos determinar una serie de estrategias, en las cuales se ataque directamente a las debilidades que la Panadería tiene y más que todo frente a la competencia.

**Tabla 22***Estrategias propuestas*

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TIPO</b>	<b>TACTICA</b>	<b>PRESUP.</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Incrementar la mejora de atención al cliente en un 80%	Interno	-Capacitaciones a los empleados de servicio al cliente	\$ 400	Gerente Prop.
		-Mejor trato a los empleados para el aumento de productividad	\$ 50	Gerente Prop.
		-Contratar por horas una persona capacitada en atención al cliente para impartir sus conocimientos a los empleados.	\$ 300	Gerente Prop.
Implementar maquinaria para el aumento de producción en un 30%	Interno	-Reemplazar maquinaria obsoleta por nuevas	\$ 1.200	Gerente Prop.
		-Comprar una amasadora eléctrica	\$ 700	Gerente Prop.
		-Comprar un horno a gas por los apagones eléctricos que ocurren en la ciudad	\$ 1000	Gerente Prop.
		-Contratar un ayudante para los dos panificadores para aumentar la producción.	\$ 300	Gerente Prop.
Aumentar un 10% el salario de los empleados por la prestación obtenida	Interno	-Realizar un concurso de merecimiento para determinar quién merece el alza de sueldo	\$ 80	Gerente Prop.
		-Con la creciente de venta en el primer mes determinar si el alza de sueldo del 10% es real.	\$ 25	Gerente Prop.
		-Realizar un estudio a los panificadores para saber si la producción ha aumentado y así poder incrementar un 10% más a su salario.	\$ 50	Gerente Prop.
Implementar un 50% de ofertas accesibles	Interno	-Realizar promociones en días de festividades	\$ 300	Gerente Prop.
		-Vender 6 panes por un dólar	\$ 200	Gerente Prop.
		-Promoción por la Compra de un pastel las velas son gratis.	\$ 40	Gerente Prop.

Rediseñar el servicio con precios un 10% más accesibles	Interno	-Reducir un 10% del precio de la pastelería. -Reducir el precio de los productos que se realizan con otro producto reutilizable como el pan de chocolate.	\$ 200 \$ 100	Gerente Prop. Gerente Prop.
Aumentar la capacitación del personal en un 40%	Interno	-Realizar pruebas de conocimientos de atención al usuario -Colocar un balcón de sugerencias por parte de los clientes. -Ofrecer un curso certificado de actualización de productos a los empleados de producción	\$ 50 \$ 50 \$ 400	Gerente Prop. Gerente Prop. Gerente Prop.
Aumentar la publicidad del servicio en un 50%	Externo	-Realizar publicidad por las redes sociales -Utilizar el vehículo de la Panadería para promocionarla en barrios lejanos. -Realizar publicidad por los medios de comunicación como radio y Tv.	\$ 10 \$ 100 \$ 200	Asis. de ventas Gerente Prop. Gerente Prop.
Aumentar promociones de ventas en un 50%	Interno	-Ofrecer gorras, y esferos con el logo de la Panadería a los clientes más fieles. -Ofrecer calendarios de la Panadería cada inicio de año	\$ 200 \$ 200	Gerente Prop. Gerente Prop.
Implementar sucursales para el aumento de ventas en un 60%	Externo	-Arrendar un pequeño local en la parte centro de la ciudad con el producto de panadería -Arrendar un local pequeño en los barrios lejanos para el producto de panadería - Arrendar un local en el Cantón Loreto con el producto de la panadería y pastelería.	\$ 350 \$ 200 \$ 350	Gerente Prop. Gerente Prop. Gerente Prop.

*Nota:* Estrategias propuestas para la panadería



Desde el año 2020 debido a la situación que vive el mundo entero por la pandemia Covid-19, las panaderías de la localidad se han visto afectadas por el incremento de precios de materia prima, lo cual obligó a las panaderías competencia elevar el precio de sus productos, obteniendo así un punto a favor para la panadería el Ambateñito por realizar compras de producto primario a empresas ecuatorianas que aunque elevaron el precio de la materia prima, la panadería aún mantiene el precio en sus productos principales.

## Modelo Gráfico

### Gráfico 12

*Modelo Gráfico - Cronograma de actividades*



*Nota:* Cronograma de estrategias a implementarse durante todo el año

En este gráfico se presentan las estrategias y los meses en los que se planea implementarlas, con el fin de incrementar las ventas, realzar el nombre de la panadería, mejorar la relación entre empleados y clientes, además de brindar un mejor servicio post venta.

## **Modelo verbal**

### **Cronograma**

#### **➤ Enero**

En el mes de enero se planea realizar las capacitaciones a los empleados de atención al cliente, ya que ha sido uno de los principales problemas que se detectaron en la panadería, además de implementar maquinaria cambiando las que ya casi se han deteriorado por maquinaria nueva.

#### **➤ Abril**

En el mes de abril se planea aumentar la publicidad de la panadería y sus servicios por redes sociales, televisión y emisoras de radio con el fin dar promoción de sus productos y las ofertas que serán implementadas en el mismo mes

#### **➤ Julio**

En el mes de julio se realizará una prueba de conocimientos a los empleados y el implemento de un balcón de sugerencias a los usuarios para determinar si los cursos realizados han sido exitosos, caso contrario se considerará volver a realizar cursos un poco más avanzados

#### **➤ Septiembre**

En el mes de septiembre se considerará el aumento de un 10% a los salarios de los empleados con el incremento de ventas y de producción, además de ofrecer a los empleados de producción cursos certificados de nuevos productos de panadería y pastelería.

#### **➤ Diciembre**

En el mes de diciembre se planea arrendar locales, uno dentro de la misma ciudad en barrios un poco lejanos para que el producto sea más accesible para la clientela, y otro local en el cantón Loreto con el fin de que puedan conocer sus productos y así obtener una mejor posición dentro del mercado panificador.

## **Modelo Matemático**

Estas estrategias serán implementadas con fondos propios del dueño de la panadería, es por eso que no se consideró realizar simulaciones de créditos bancarios.

En el siguiente cuadro se detalla las descripciones y el presupuesto que se pretende utilizar para llevar a cabo la implementación de las estrategias:

**Tabla 23**

*Modelo matemático del presupuesto*

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Presupuesto De Equipo y Herramientas	\$ 3.500,00
2	Presupuesto de Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 2.200,00
3	Presupuesto de Pagos a Empleados Nuevos	\$ 805,00
4	Presupuesto de Productos de la Panadería	\$ 1.500,00
5	Presupuesto Varios	\$ 2.095,00
6	Presupuesto de Arriendos	\$ 1.400,00
7	Presupuesto de Publicidad	\$ 200,00
<b>Total</b>		<b>\$ 11.700,00</b>

*Nota:* Descripción de los cambios e implementos que se pretenden realizar en la panadería y el presupuesto destinado para llevarlos a cabo

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones.

- Se determina que la panadería se encuentra en una buena posición dentro del mercado panificador, de acuerdo a la encuesta realizada y a la matriz del perfil competitivo

- Se concluye, que la panadería no debería cambiar la calidad de sus productos, ya que, producto de la pandemia, manifestaciones y el aumento de precio en la materia prima ha decrecido sus ventas considerablemente en la comparativa de estado de resultados de los tres últimos periodos.

- Panadería el Ambateño es una empresa altamente rentable, ofrece a sus clientes una gran variedad de productos, pero el producto que más destaca es el pan artesanal ambateño, consumido por los ecuatorianos desde hace muchos años atrás, se sabe que los ecuatorianos que residen en el extranjero lo consumen en cierta medida por ejemplo en España.

- Mejorar la atención al cliente y brindar confianza al público, creando así fidelización con la panadería.

- El presupuesto considerado para la implementación de estrategias proviene de fondos propios y ahorros de la panadería, es por tal razón que no se ha considerado realizar un crédito bancario.

### Recomendaciones.

- Aplicar las estrategias propuestas, para así poder obtener una ponderación más alta dentro de su matriz de perfil competitivo

- Realizar cursos y talleres de atención al cliente a su personal, ya que es una de sus falencias que tiene la panadería

- Mantener la calidad del producto, de acuerdo con la encuesta realizada la población decide por la panadería por la calidad de sus productos

## **Bibliografía**

- Alexandra Carranza. (23 de febrero de 2021). Crehana. Obtenido de Analisis PEST: <https://www.crehana.com/blog/negocios/que-es-analisis-pest/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de junio de 2022). BCE. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- Fernandez Torres, M. (2020). Atención al cliente, consumidor y usuario. Madrid: Síntesis.
- Global Suite. (noviembre de 23 de 2020). Global Suite Solutions. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com>
- Ing. Hugo del Pozo Barrezueta. (2020). Registro Oficial, Órgano de la República del Ecuador. Quito.
- Internacional, R. U. (s.f.). Marketing Estratégico y Plan de Marketing. Obtenido de [https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdf](https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdf)
- Jiménez. (2022).
- Líderes. (14 de noviembre de 2019). Revista líderes. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>
- M.C. José Luis Cortés. (s.f.). Docs Google. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXRtYXphdGxhbi5lZHUubXh8Y29ydGVzcHJvZmVzb3J8Z3g6ZGF1ZDQ0YTBlYjFkMzYz>
- Question Pro. (2022). Questionpro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/a/editSurvey.do?surveyID=8657288>
- Reyes, L. (16 de marzo de 2022). Diario correo. Obtenido de <https://diariocorreo.com.ec/68561/ciudad/panificadores-no-quieren-subir-precio-del-pan>
- Riquelme Leiva. (diciembre de 2016). Analisis Foda. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Roger J. Best. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educacion.
- Universidad de los llanos . (2019). La atención al cliente. Geon, 18-24.

## ANEXOS.

### Ilustración 1

*Infraestructura de la panadería*



### Ilustración 2

*Área de panificadores*



### Ilustración 3

*Mesa e implementos de trabajo*



### Ilustración 4

*Neveras y frigoríficos*



## Ilustración 5

*Carrito de pan y paneras*



## Ilustración 6

*Horno eléctrico*

