

Área de Conocimiento de Tecnología de la
Información y Comunicación

Plan estratégico de marketing para la panadería Miranda ubicada en el barrio Santa Clara, Managua para el período 2025 - 2027

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Tutor:

Br. Engel Josue Paz
Rodriguez
Carnet: 2019-1053U

Br. Oswell Anthony
Gomez Jacamo
Carnet: 2019-0808U

Br. Mayer Antonio
Fonseca Solorzano
Carnet: 2019-0775U

MSc. Hazzely Del
Carmen Orozco
Miranda

13 de Marzo del 2026
Managua, Nicaragua



Secretaria Académica
DACTIC

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

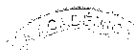
El Suscrito Secretario del **ÁREA DE CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

FONSECA SOLORZANO MAYER ANTONIO

Carné: **2019-0775U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Luisa Mercado

MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Móvil: (505) 83803517



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



Secretaria Académica
DACTIC

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

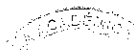
El Suscrito Secretario del **ÁREA DE CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

FONSECA SOLORZANO MAYER ANTONIO

Carné: **2019-0775U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Luisa Mercado

MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Móvil: (505) 83803517



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



Secretaria Académica
DACTIC

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

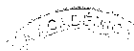
El Suscrito Secretario del **ÁREA DE CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

FONSECA SOLORZANO MAYER ANTONIO

Carné: **2019-0775U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2023 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil veinte y cinco.

Atentamente,



Luisa Mercado

MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



Móvil: (505) 83803517



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595

Managua, 13 Marzo 2026

MSc. Claudia Benavides

Directora Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación (DACTIC) Su Despacho.

Estimada MSc. Benavides:

Por medio de la presente, yo, **Hazzely Del Carmen Orozco Miranda**, en mi calidad de tutora de la monografía titulada **“Plan estratégico de marketing para la panadería Miranda ubicada en el barrio Santa Clara, Managua para el período 2025 - 2027”**, realizada por los estudiantes:

- **Engel Josue Paz Rodriguez** (Carné: 2019-1053U)
- **Oswell Anthony Gomez Jacamo** (Carné: 2019-0808U)
- **Mayer Antonio Fonseca Solorzano** (Carné: 2019-0775U)

Hago constar que dicho trabajo cumple con los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la normativa de esta prestigiosa institución para el programa académico de Ingeniería de Sistemas.

Durante el proceso de investigación y redacción, he supervisado el desarrollo del trabajo, verificando que se han seguido los lineamientos estipulados, tanto en contenido como en forma. El estudio presenta un análisis riguroso y propone estrategias pertinentes para el caso de estudio abordado.

Por lo tanto, **AVALO** la presentación de esta monografía para su defensa ante el tribunal examinador correspondiente, considerando que se encuentra culminada y lista para tal fin.

Sin otro particular a que hacer referencia, me despido.

Atentamente,



MSc. Hazzely Del Carmen Orozco Miranda

Tutora de Monografía



Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información
y Comunicación

Managua, 12 de agosto 2024

Br. Engel Josué Paz Rodríguez

Br. Oswell Anthony Gómez Jacamo

Br. Mayer Antonio Fonseca Solórzano

Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas

Sus manos.-

Estimados Egresados:

Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

Por medio de la presente, les comunico la aprobación del Protocolo de trabajo monográfico titulado: **"Plan estratégico de marketing para la panadería Miranda ubicada en el barrio Santa Clara, Managua para el período 2025-2027"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es la MSc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico, tienen un máximo de doce meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Claudía Benavidez
Msc. Claudía Lucía Benavidez Rugama

**Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación**

Cc MSc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda – Tutor
MSc. Cedrick DallaTorre Parrales – Secretario Académico
Archivo DACTIC.



Móvil: (505) 8588 8333



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



www.unl.edu.ni

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, quienes han sido los pilares esenciales de nuestra formación académica al acompañarnos con su amor, su apoyo incondicional y su paciencia. A nuestros padres, quienes con su ejemplo de perseverancia, esfuerzo y honradez nos motivaron a no rendirnos jamás ante las adversidades. A nuestros hermanos y seres queridos, quienes con palabras de aliento y compañía nos apoyaron para mantenernos firmes en la realización de este objetivo. Y, en particular, a todas las personas que nos apoyaron incluso en los tiempos más complicados, porque este logro es también de ellos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expresamos nuestra gratitud a Dios por darnos la fortaleza, la salud y la sabiduría que requerimos para finalizar este proyecto académico. También queremos dar las gracias a nuestros tutores y profesores, que nos dirigieron con paciencia, dedicación y rigor, brindando saberes y criterios que mejoraron la calidad de este trabajo. Hacemos extensivo nuestro agradecimiento a los compañeros de nuestra carrera, con quienes compartimos debates, aprendizajes y vivencias que nos sirvieron para desarrollarnos como personas y alumnos. Por último, queremos agradecer de manera especial a nuestros amigos y familias, que brindaron apoyo emocional y una constante motivación, lo cual fue determinante para culminar con éxito esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación actual se enfoca en el análisis estratégico y en la proposición de mejoras para la Panadería Miranda, situada en el barrio Santa Clara de Managua, Nicaragua. El propósito principal fue crear un plan estratégico de marketing que refuerce la competitividad del negocio en un mercado donde abundan panaderías industriales y hay cambios en las preferencias de los consumidores.

El diagnóstico situacional, sustentado en herramientas como PESTEL y el análisis del microentorno, reveló una sólida lealtad de marca y calidad artesanal, contrastada con una nula presencia en canales digitales y la carencia de un sistema de registro de ventas formal. Tras la aplicación de las matrices estratégicas MEFI (2.38) y MEFE (1.94), y especialmente mediante el análisis PEYEA, se determinó que la Panadería Miranda debe adoptar una postura estratégica conservadora. Esta posición implica que la organización, si bien posee estabilidad financiera y operativa, enfrenta un entorno de alta rivalidad competitiva y riesgos externos que sugieren priorizar la consolidación del mercado actual y la defensa de su nicho local antes de emprender expansiones geográficas agresivas.

Los hallazgos indican que la panadería necesita enfocarse en cuatro estrategias clave: fortalecer su presencia en redes sociales, destinar un presupuesto para publicidad digital, implementar tácticas de marketing en línea como SEO y contenido, y desarrollar programas para fidelizar a los clientes. Estas iniciativas ayudarán a establecer una identidad sólida de la marca, atraer nuevos consumidores y mantener la lealtad de la clientela existente, garantizando así un crecimiento sostenible que responda a las demandas del mercado.

Para la viabilidad de la propuesta, se ha proyectado un presupuesto total de C\$ 384,000 córdobas para el período 2025-2027. La inversión se distribuye de manera escalonada: C\$ 112,500 para el primer año de cimentación digital; C\$ 121,000 para el segundo año de optimización; y C\$ 151,000 para el tercer año de crecimiento consolidado. Con este esquema financiero y operativo, se estima lograr un incremento del 150% en la comunidad digital y fortalecer el valor de vida del cliente, garantizando la sostenibilidad y competitividad del negocio a largo plazo.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
IV.	OBJETIVOS	6
4.1	General	6
4.2	Específicos	6
V.	JUSTIFICACIÓN	7
VI.	MARCO TEÓRICO	8
6.1	Plan estratégico	8
6.2	Plan de marketing	9
6.3	El mercado	10
6.4	Análisis PESTEL	11
6.5	Objetivo de PESTEL	11
6.6	Análisis FODA	11
6.6.1	Fortalezas	12
6.6.2	Oportunidades	13
6.6.3	Debilidades	14
6.6.4	Amenazas	15
6.7	Matriz de Impacto Cruzado FODA	15
6.8	Estrategias de marketing	16
6.8.1	Las estrategias FO	17
6.8.2	Las estrategias DO	17
6.8.3	Las estrategias FA	17
6.8.4	Las estrategias DA	17

6.9	Plan de acción.....	17
6.9.1	Decisión.....	18
6.9.2	Código	18
6.9.3	Acciones de marketing	19
6.9.4	Responsable.....	19
6.9.5	Plazo.....	19
6.9.6	Cronograma.....	20
6.10	Presupuesto.....	20
6.10.1	Coste	21
6.10.2	Ingresos.....	21
6.10.3	Periodo contable	22
6.11	Matriz MEFE	22
6.12	Matriz MEFI	22
6.13	Matriz PEYEA	22
6.14	Matriz MIE.....	23
6.15	Matriz MGE.....	23
6.16	Matriz MDE	23
6.17	Matriz MCPE.....	23
VII.	METODOLOGÍA	24
7.1	Enfoque Metodológico	24
7.2	Población y Muestra	25
7.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	26
7.4	Análisis de Datos	26
7.5	Fiabilidad	27
7.6	Consideraciones Éticas	27

7.7 Limitaciones	27
VIII Capitulo I. Diagnóstico De La Situación Actual De La Empresa	28
8.1 Análisis Político.....	29
8.2 Análisis Económico.....	30
8.3. Análisis Social y cultural	35
8.4. Análisis Tecnológico	37
8.5. Análisis Ecológico	40
8.6. Análisis Legal.....	41
8.7. Análisis del microentorno.....	43
8.7.1 Entrada de competidores	43
8.7.2 Proveedores.....	44
8.7.3 Clientes	45
8.7.4 Productos sustitutos	46
8.7.5 Atención al cliente.	47
8.7.6 Promoción y marketing.....	47
8.7.7 Capacidad instalada.....	48
8.7.8 Estructura organizativa y procesos operativos.....	49
8.8 Misión y visión	53
8.9 Segmentación del Mercado	55
8.9.1. Segmentación Geográfica	55
8.9.2. Segmentación Demográfica	55
8.9.3. Segmentación Psicográfica (Atributos de Valor)	56
8.9.4. Segmentación Conductual (Hábitos de Consumo).....	56
8.10 Análisis de los hallazgos.....	57
IX Capítulo II. Diseño De Las Estrategias De Marketing	59

9.1. Análisis Foda	60
9.2 Lluvia De Ideas Panadería Miranda.....	61
9.2.1 Factores internos.....	61
9.2.2 Factores externos.....	62
9.3 MEFI	63
9.4 MEFE.....	66
9.5 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción).....	68
9.5.1. Resultado global.....	71
9.6 Matriz Interna-Externa (MIE).....	74
9.7 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	75
9.8 Definición Estrategias	76
9.8.1 Objetivos estratégicos	77
9.8.2 Matriz de Impacto Cruzado FODA	78
9.9 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	80
9.10 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	83
9.11 Análisis de los hallazgos.....	87
X Capítulo III. Plan Estratégico De Marketing	89
10.1 Estrategia: FO1. Establecer perfiles activos en plataformas relevantes para interactuar con clientes, compartir contenido atractivo y promocionar productos y ofertas especiales.....	90
10.1.1 Objetivo y justificación.....	90
10.1.2 Actividades a desarrollar	90
10.1.4 Presupuesto estimado (córdobas).....	91
10.1.5 Justificación de los gastos.....	92
10.1.6 Responsable de ejecución	92
10.1.7 Metas medibles	93

10.2 Estrategia: FO2. Asignar un presupuesto para publicidad en línea, utilizando anuncios pagados en motores de búsqueda y redes sociales para aumentar la visibilidad de la panadería y atraer tráfico al sitio web	93
10.2.1 Objetivo y justificación	93
10.2.2 Actividades a desarrollar	93
10.2.3 Cronograma de ejecución	94
3.2.4 Presupuesto estimado (córdobas).....	94
3.2.5 Justificación de costos	95
10.2.6 Responsable de ejecución	96
10.2.7 Metas medibles	96
10.3 Estrategia: DO1. Destinar recursos a estrategias de marketing digital, como SEO, marketing de contenidos intervalos periódicos no consecutivos para mejorar el posicionamiento en línea de la panadería y generar leads	96
10.3.1 Objetivo y justificación	96
10.3.2 Actividades a desarrollar	97
10.3.3 Cronograma de ejecución	97
10.3.4 Presupuesto estimado (córdobas).....	98
10.3.5 Justificación de Costo	99
10.3.6 Responsable de ejecución	100
10.3.7 Metas medibles	100
10.4 Estrategia: DO2. Implementar un programa de lealtad para recompensar a los clientes frecuentes, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas o regalos por compras repetidas	100
10.4.1 Objetivo y justificación	100
10.4.2 Actividades a desarrollar	101
10.4.3 Cronograma de ejecución	101

10.4.4 Presupuesto estimado (córdobas).....	102
10.4.5 Justificación de Costos.....	103
10.4.6 Responsable de ejecución	103
10.4.7 Metas medibles	104
10.5 Presupuesto Total.....	109
XI CONCLUSIÓN	112
XII RECOMENDACIONES	113
XIII BIBLIOGRAFÍA	114
XIV APÉNDICE	124
VX ANEXOS.....	135

Índice De Tablas

Tabla 1. Factores Internos Panadería Miranda	61
Tabla 2. Factores Externos Panadería Miranda	62
Tabla 3. Factores internos identificados en la lluvia de ideas	64
Tabla 4. Factores externos identificados en la lluvia de ideas	66
Tabla 5. Fuerza Financiera (FF)	68
Tabla 6. Ventaja competitiva (VC)	69
Tabla 7. Estabilidad del Entorno (EE)	70
Tabla 8. Fortaleza de la Industria (FI)	71
Tabla 9. Resultado Global	71
Tabla 10. Matriz de Impacto Cruzado FODA con los factores internos y externos previamente identificados	79
Tabla 11. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	80
Tabla 12. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	85
Tabla 13. Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual	91
Tabla 14. Presupuesto estimado por año	91
Tabla 15. Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual	94
Tabla 16. Presupuesto estimado por año	95
Tabla 17. Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual	98
Tabla 18. Presupuesto estimado por año	98
Tabla 19. Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual	101
Tabla 20. Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual	102
Tabla 21. Parámetros a utilizar para medir el éxito del programa de fidelización y sus fórmulas para la cuantificación de los mismos	104
Tabla 22. Presupuesto Total	110

Índice De Figuras

<i>Ilustración 1. Organigrama Organizacional</i>	<u>50</u>
<i>Ilustración 2. Flujo grama de proceso de venta (Venta a clientes)</i>	<u>51</u>
<i>Ilustración 3. Flujo grama de proceso de venta (Venta a negocios)</i>	<u>52</u>
<i>Ilustración 4. Matriz Peyea</i>	<u>73</u>
<i>Ilustración 5. Matriz Interna-Externa (MIE)</i>	<u>74</u>
<i>Ilustración 6. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</i>	<u>76</u>

Índice De Anexos

<i>Anexo I. Ubicación Panadería Miranda</i>
<i>Anexo II. Entrada Panadería Miranda</i>
<i>Anexo III. Resultado entrevista al gerente</i>
<i>Anexo IV. Entrevista Vendedor 1 (Vendedores de la panadería)</i>
<i>Anexo V. Entrevista Vendedor 2 (Vendedores de la panadería)</i>
<i>Anexo VI. Resultado de las Encuestas</i>
<i>Anexo VII Proforma Tarjetas</i>
<i>Anexo VIII Consultoría SEO</i>
<i>Anexo IX Cotización FreeLancer Diseño Grafico</i>
<i>Anexo X Sondeo Rápido Preferencias Personas</i>

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación trata sobre la elaboración de un plan estratégico de marketing que mejore las ventas de panadería Miranda el cual es un negocio familiar que ha estado operante desde el año 1990 dedicándose a la producción de distintos tipos de panes y reposterías, está ubicado en el barrio Santa Clara de la ciudad de Managua, y cuenta con un aproximado de 10 trabajadores de los cuales la mayoría ocupan el puesto de panadero o vendedor. El actual propietario es César Miranda, cabeza de familia, sin embargo, la administración se encuentra a cargo de su hijo Jorge Miranda.

Desde su creación la panadería ha incurrido en costos de distribución de su propio producto, esto ha llevado a la directiva de la misma a buscar nuevas formas de expandirse sin mucho éxito. Actualmente las ventas que se realizan se limitan a la atención directa en el local y, a la distribución a otras microempresas tales como misceláneas, pulperías, etc.

Durante el tiempo que la panadería ha estado en operación, no se han designado recursos a la creación de un área de marketing, lo que ha conllevado la realización de intentos de publicitar la panadería desorganizados, no sistemáticos y con un impacto casi nulo.

Debido a la falta de presupuesto, la panadería no tiene ni ha realizado algún estudio para determinar estrategias de marketing que ayuden a la expansión del negocio y ampliación de su cartera de clientes; los pobres intentos de expandir la imagen de la marca han resultado en que su principal basa para obtener nuevos clientes sea a través de clientes referidos.

El mapa del trabajo se organiza de manera lógica y secuencial. En los apartados iniciales (Antecedentes, Planteamiento de la situación problemática, Objetivos, Justificación y Marco teórico) se contextualiza el caso y se sustentan los conceptos que orientan el análisis (plan estratégico y plan de marketing; mercado; y las principales matrices de diagnóstico). Sobre esa base, el Capítulo I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa describe el entorno externo e interno mediante PESTEL

y el análisis del microentorno (competidores, proveedores, clientes y sustitutos), revisa procesos de venta y estructura organizativa, incorpora misión y visión, y sistematiza los hallazgos de campo que alimentan la fase de diseño. El Capítulo II. Diseño de las estrategias de marketing integra los resultados del diagnóstico con las matrices, MEFI y MEFE, posiciona a la empresa con PEYEA, la ubica en MIE y MGE, se realiza la matriz FODA y prioriza cursos de acción mediante MDE, validando la consistencia de la selección con la MCPE para la definición de las estrategias a implementar. El Capítulo III. Plan estratégico de marketing operacionaliza la propuesta en actividades, cronogramas, metas e indicadores y un presupuesto trianual, definiendo responsabilidades y secuencias de ejecución para viabilizar la implementación.

II. ANTECEDENTES

Desde su creación Panadería Miranda no ha alcanzado su máximo potencial, sin embargo, a través de la fidelización de algunos clientes entre los que destacan otros negocios tales como misceláneas y pulperías ha conseguido mantenerse a flote en el mercado, mas es plenamente visible que necesita una mejor manera de publicitarse en el mercado. Aunque destaca el hecho que dentro de la organización no se han realizado estudios similares al descrito en este documento, si se puede mencionar que se han realizado intentos de alcanzar mayores cuotas de mercado, los cuales no han sido lo suficientemente bien elaborados o planeados como para dar un resultado visible realmente significativo; entre las ideas que han sido implementadas se encuentran las siguientes: El ejecutar ventas diarias adecuándose a las necesidades de los clientes (otros negocios), repartir panfletos de presentación de la empresa y el atender al cliente directamente en el local.

El intento de repartir panfletos se ejecutó con el fin de fungir como primera impresión de la empresa, así como una forma de brindar al cliente información de contacto con el negocio en caso de que este deseara realizar algún pedido, sin embargo, los resultados no han sido los esperados.

La atención al cliente directamente en el local presenta una gran limitante y este es el atender únicamente a un área cercana al establecimiento y aunque las ventas son relativamente estables por su naturaleza, la cantidad de productos vendidos por cliente es menor a las ventas que son realizadas a otras microempresas.

Tampoco ha ayudado que en los últimos años el aumento de los precios de algunas materias primas redujera una pequeña parte del consumo debido a los precios de los productos.

Considerando lo anterior y tomando como base que estudios de índole igual o similar han explorado la importancia de elaborar un plan estratégico de marketing con el fin de mejorar la competitividad y el posicionamiento de negocios, reconociendo que una estrategia bien planteada y ejecutada puede aumentar ventas, fidelizar clientes y

adaptarse a un mercado competitivo. Por ejemplo, un estudio realizado sobre la marca TROPIFRUTA demostró que el desarrollo de un plan de marketing, apoyado en el análisis de la situación interna y externa de la empresa y en herramientas como la matriz FODA, puede contribuir a mejorar la calidad de productos, la atención al cliente y la captación de nuevos clientes, lo cual ayudaría a incrementar tanto las ventas como la satisfacción del mercado objetivo. (López, Alejandro; Molina, Néstor; Solís, Richard, 2018)

De forma similar, trabajos de investigación académica han señalado que muchas panaderías pequeñas y medianas carecen de estrategias de marketing estructuradas, lo cual limita su capacidad para competir eficazmente, generar reconocimiento de marca y asegurar ventajas competitivas frente a otros negocios del sector. Un estudio sobre la Panadería y Pastelería Migas Cake en Ambato, Ecuador, encontró que la ausencia de un plan estratégico limita el conocimiento del mercado y de la competencia, así como la publicidad y promoción de sus productos, lo que se traduce en un bajo porcentaje de ventas. (Jerez, 2018)

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La falta de definición de un plan de marketing se ha convertido en el mayor de los problemas para Panadería Miranda en lo que a su expansión como negocio se refiere, esto combinado con la no asignación de ningún recurso o presupuesto a la creación de un área de marketing ha frenado el crecimiento de la cartera de clientes y el aumento de las utilidades de la panadería.

La principal forma de publicidad que ellos han establecido durante los últimos años es la propagación de la marca a través de los clientes, rara vez ellos suelen crear afiches publicitarios para promocionar el negocio, además al ser una panadería posee mucha competencia de productos sustitutos. Lo anterior combinado con el prácticamente nulo aprovechamiento de herramientas, como las redes sociales, páginas web u otras, han estado frenando el crecimiento del negocio y por ende a la obtención de utilidades, en un futuro esto podría llevar a Panadería Miranda a atravesar una crisis.

Una consecuencia de la inexistente planificación de marketing es que no se ha asignado un porcentaje del capital a la publicidad en general de la empresa. No se ha creado un plan para el cumplimiento de acciones a ejecutar en el negocio, tampoco se han elaborado medidas para motivar a los colaboradores a superar las metas de venta establecidas con la mayor eficiencia posible.

IV. OBJETIVOS

4.1 General

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para la panadería Miranda ubicada en el barrio Santa Clara, Managua para el período 2025-2027.

4.2 Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de panadería Miranda con respecto al marketing.
- Definir estrategias de marketing mediante el desarrollo de la herramienta FODA que permita fidelizar clientes y captar nuevos segmentos.
- Elaborar un plan de acción para la ejecución de las estrategias de marketing.
- Establecer el presupuesto necesario para el desarrollo del plan de acción.

V. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de un plan estratégico de marketing para panadería Miranda será de gran importancia ya que permitirá llegar a nuevos clientes y obtener un mejor reconocimiento como marca. Así, el atraer a nuevos clientes y dar a conocer el negocio traerá consigo grandes beneficios como lo es tener una mejor posición en el mercado, poder aumentar las ventas y en consecuencia tener más ganancias con las cuales se puede lograr el crecimiento considerable del negocio.

El aumentar las ganancias y crecimiento del negocio generará nuevos puestos de trabajos ya sea en el área de marketing o ventas. Igualmente, los impuestos que el estado recauda aumentarán, por lo que de esta manera la panadería estará contribuyendo en mayor medida al desarrollo de la economía nacional tanto para proyectos sociales como al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Los clientes también serán beneficiados del plan estratégico de marketing, ya que gracias a este se conocerá el grado de satisfacción que ellos tienen hacia los productos y el servicio ofrecido por panadería Miranda, con lo cual se podrá mejorar la calidad del servicio brindado y de los productos.

Otros beneficios que trae la elaboración del plan estratégico de marketing a panadería Miranda es la identificación de nuevas oportunidades, fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores del negocio como la creatividad de estos, disminuir la cantidad de tiempo necesaria para la realización de tareas específicas y la utilización efectiva de los recursos disponibles.

VI. MARCO TEÓRICO

Un plan estratégico de marketing proporciona a las empresas la oportunidad de descubrir ventajas competitivas de su producto o marca, así como desarrollar nuevas estrategias publicitarias que funcionen como un escalón para mejorar su posición en el mercado.

Gracias a la constante mejora y evolución en la competencia, es necesario establecer un nuevo enfoque dentro de la organización, de tal forma que esta cuente con definiciones y herramientas modernas en lo que a plan estratégico de marketing respecta.

En este apartado se plasmarán las definiciones que serán tomadas como base para el resto del documento, tales como: Plan estratégico, Plan estratégico de marketing, Mezcla de marketing, Valor y satisfacción, el mercado, entre otros.

6.1 Plan estratégico

Lizzete Brenes Bonilla define el plan estratégico como el “proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada”. (Brenes Bonilla, 2003, p. 28)

Sin embargo, en el libro *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, dice que, el plan estratégico integra aspectos financieros, estratégicos y organizativos para definir el presente y el futuro de la empresa. Revisa todas las áreas, analiza variables internas y externas y orienta decisiones clave. Permite comprender la situación actual, cómo se llegó a ella y cuál es el objetivo que la organización busca alcanzar mediante sus acciones y estrategias. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, p. 8)

Finalmente, al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al “plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado <<hoy>> en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una

organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p. 62)

La estructura de plan estratégico que será tomada en cuenta para este documento es la planteada por Brenes, pues se considera que es la más alinea con los objetivos de este documento.

Para Panadería Miranda, el plan estratégico permitirá ordenar los recursos, establecer prioridades y determinar las líneas de acción necesarias para mantener la competitividad en mercados donde los márgenes son reducidos y la demanda es diaria. Este tipo de planificación ayuda a definir objetivos realistas, identificar oportunidades de diferenciación y asegurar que las decisiones sobre producción, ventas y promoción se alineen con una visión de crecimiento sostenible.

6.2 Plan de marketing

Según el libro *Marketing*, un plan de marketing es “El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización.” (Kotler, 1980, p. A1)

Philip también asegura en una fuente diferente lo siguiente: “El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. (Kotler, 2012, p. 43)

Otros autores afirman que:

plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles

son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal. (Perreault, 1996)

Un plan de marketing es una herramienta para definir el proceso por el cual la organización actuara con el fin de realizar la publicidad más efectiva posible, para ello utiliza múltiples elementos, como son los definidos en el marketing-mix.

Teniendo en cuenta lo anterior, la definición dada por Kotler es la que mejor se ajusta con la estructura de este documento y al mismo tiempo la que más coincide con los intereses del mismo.

Para una panadería artesanal como Miranda, un plan de marketing permite estructurar cómo atraer nuevos clientes y mantener a los frecuentes mediante acciones claras y sostenibles. El marketing es especialmente útil en negocios tradicionales que dependen del flujo diario de consumidores, ya que ayuda a comunicar atributos como frescura, sabor y variedad. A través de una planificación adecuada, Panadería Miranda puede reforzar su imagen en la comunidad, potenciar su identidad de marca y diferenciarse de otras panaderías y productos sustitutos presentes en el mercado.

6.3 El mercado

(Fischer & Espejo, Mercadotecnia, 2004) definieron que “el mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, y existen tres elementos importantes: uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, un producto que pueda satisfacer esas necesidades y personas que ponen los productos a disposición de los individuos”. (p. 58)

Para (Bonta & Farber, 2002) el mercado es “donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio” (p. 9)

La definición de Bonta & Farber brinda una mejor concepción de lo que es el mercado y de los elementos que lo conforman, por lo tanto, durante la elaboración del presente documento esta es la definición que se utilizara.

6.4 Análisis PESTEL

De acuerdo con (Bittan, 2012), el análisis PESTEL se considera una “herramienta acertada para comprender el crecimiento o declive de un mercado o de un conjunto de necesidades por satisfacer, y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio o de cualquier tipo de entidad”.

En (SIMLA, 2022) El análisis PESTEL “es una herramienta que te ayuda a definir el análisis macroeconómico de tu empresa de manera estratégica”.

Bittan expresa el análisis PESTEL como una herramienta acertada, es decir que su utilización brindará información de gran valor para el negocio por lo tanto se decide que esta es la definición que será utilizada para la elaboración del presente documento.

El análisis PESTEL permitirá a Panadería Miranda anticipar factores externos que pueden influir en su operación, como cambios en costos de insumos, regulaciones sanitarias, tendencias sociales en alimentación, innovaciones tecnológicas y variaciones económicas. Al comprender estos componentes, las empresas del sector pueden reducir riesgos, aprovechar oportunidades y tomar decisiones más informadas para mantener la estabilidad de sus operaciones.

6.5 Objetivo de PESTEL

El objetivo del PESTEL, es identificar las variables externas de la empresa que afecten a la posible estrategia a seguir por la misma en el futuro (Education, 2019).

La definición del sitio web “Education” es la que presenta de forma concreta el objetivo del análisis PESTEL por ende es la que será utilizada en el presente documento.

6.6 Análisis FODA

(Talancón, 2007) afirma que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p. 114)

Para (Glagovsky, 2001) el “análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”.

Sin embargo (Escobar, 2004) dice que “el FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc” (p. 1)

La definición de Talancón será la utilizada en la elaboración del plan de marketing puesto que define de mejor manera el FODA mencionando que no solo sirve para evaluar de forma interna, sino que también se puede utilizar para evaluar de forma externa permitiendo tener una mejor visión del panorama en que pueda encontrarse la organización.

El análisis FODA permite a Panadería Miranda evaluar su funcionamiento interno y su posición en el entorno. Mediante esta herramienta, la panadería puede identificar fortalezas como la calidad artesanal y la cercanía con el cliente, así como debilidades propias de su estructura tradicional. También le sirve para reconocer oportunidades en su comunidad y anticipar amenazas como la competencia directa o la variación de precios en los insumos.

6.6.1 Fortalezas

(Pursell, 2022) dice que “las fortalezas en el análisis FODA representan los puntos fuertes de una empresa. Se incluyen todos los aspectos positivos que emanen y de los cuales puede depender el futuro de la organización”.

Para (Raeburn, 2021) “las fortalezas de FODA hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona”.

Finalmente (Rojas, 2009) menciona que “Las fortalezas son capacidades bajo control de la organización en las que demuestra alto desempeño, generando beneficios presentes y futuros. Pueden incluir recursos humanos competentes, habilidades clave, activos valiosos, finanzas sanas, sistemas eficientes, costos bajos, productos competitivos e imagen sólida” (p. 55)

Las fortalezas es uno de los elementos del análisis FODA que son aspectos positivos dentro de la organización, Rojas las define con detalle y da claro ejemplos de cuáles pueden ser fortalezas por lo que su definición es la que será usada en el presente documento.

En Panadería Miranda, las fortalezas pueden encontrarse en su experiencia de años elaborando pan tradicional, en la confianza que genera en los habitantes del barrio y en la frescura de su producción diaria. Estos elementos permiten consolidar relaciones estables con los consumidores y mantener un flujo constante de ventas.

6.6.2 Oportunidades

Según (Pursell, 2022) las *“oportunidades en el análisis FODA representan todas las buenas oportunidades que tiene la empresa y de las cuales puede beneficiarse. Son todos aquellos aspectos internos que pueden ayudar a una organización a alcanzar sus metas”*.

Sin embargo, (Raeburn, 2021) menciona que las *“oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis”*.

En última instancia (Rojas, 2009) las oportunidades *“son condiciones externas favorables provenientes de cambios o tendencias del entorno. Pueden surgir en*

ámbitos político, económico, social o tecnológico y, al relacionarse con el mercado, requieren ser identificadas y evaluadas para aprovechar su potencial estratégico y de crecimiento. (p. 55)

Es esencial para una empresa la identificación de las oportunidades que pueden favorecer su rendimiento, y no es diferente para Panadería Miranda, por esto, es necesario distinguir las oportunidades que se presentan en el entorno de la Panadería, y a como menciona Rojas, estas se pueden presentar en cualquier ámbito, y además se debe considerar el potencial de cada una antes de su selección.

6.6.3 Debilidades

(Pursell, 2022) dice que las “debilidades en el análisis FODA representan los puntos débiles o aspectos negativos internos de una empresa. Estas dependen de la misma organización y la colocan en un punto desfavorable en comparación con sus competidores. Estas pueden ser falta de habilidades y experiencia o incluso equipo o tecnología”.

Sin embargo (Raeburn, 2021) las “debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos”.

(Rojas, 2009) también menciona que las debilidades “son deficiencias internas donde la organización muestra bajo desempeño, generando vulnerabilidad y desventajas futuras. Aunque están bajo su control, dificultan alcanzar objetivos y pueden aparecer en recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen u otros elementos clave” (p. 55)

Es necesario que Panadería Miranda identifique las debilidades que presentan como organización, ya que estos factores internos perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos. Además, como menciona Raeburn, no sólo ver estas debilidades como algo negativo, sino considerarlos un punto de partida para el desarrollo de mejoras.

6.6.4 Amenazas

(Pursell, 2022) hace mención que las “amenazas en el análisis FODA son todos aquellos problemas, desafíos, obstáculos o dificultades por los que puede atravesar una empresa. Estas situaciones negativas pueden llegar a provocar problemas, conflictos o hasta poner en riesgo la permanencia de la organización”

También (Raeburn, 2021) dice que las “amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo”

Finalmente (Rojas, 2009) dice que las amenazas “son factores externos que generan condiciones adversas e inciertas, afectando el logro de objetivos. Surgen de cambios o tendencias fuera del control de la empresa y pueden provenir de tecnología, competencia, productos más baratos, regulaciones, impuestos, inflación u otros sectores del entorno” (p. 56)

Se deben considerar aquellos factores externos (no controlables) que podrían afectar a Panadería Miranda, ya que estos pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización, en sí, representan un atractivo para la empresa, ya que es de interés definir cómo se manejarán las amenazas. Igualmente, se tomará lo que manifiesta Rojas de identificar las amenazas por medio de los objetivos.

6.7 Matriz de Impacto Cruzado FODA

Según (David, 2013) estipula acerca de la matriz de impacto cruzado que:

La matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.

4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes. (p. 176)

Esta matriz permite relacionar de manera ordenada los elementos internos y externos que afectan a la Panadería Miranda, ayudando a definir estrategias coherentes con su realidad operativa. En un negocio de barrio, la Matriz de Impacto Cruzado facilita crear acciones factibles que aprovechen las capacidades del negocio y respondan a los retos del entorno.

6.8 Estrategias de marketing

Para (Kerin y otros, 2018) las estrategias de marketing son “medios por los cuales se alcanza un objetivo de marketing, por lo general caracterizados por un mercado meta especificado y un programa de marketing para alcanzarlo” (p. 686)

También (Kotler y Armstrong, 2007) dicen que son *“lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él”*. (p. 9)

Finalmente (Fischer & Jorge, 2011) plantea que la “estrategia de mercadotecnia es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas. Éstas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse” (p. 36)

Es de suma importancia que Panadería Miranda tenga definidas estrategias de Marketing, ya que éstas determinan el “cómo” (directrices encaminadas a la acción) para conseguir un “qué” (objetivo final). Panadería Miranda debe establecer un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender, qué recursos utilizar, todo para alcanzar los objetivos, lo cual es algo que actualmente no posee la empresa.

6.8.1 Las estrategias FO

Para (David, 2013) las estrategias FO “Las estrategias FO usan fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas. Toda organización busca esta posición ideal, aunque suele aplicar estrategias FA o DA para alcanzarla. Si enfrenta debilidades procura convertirlas en fortalezas; si enfrenta amenazas intenta evitarlas y enfocarse en oportunidades” (p. 176)

6.8.2 Las estrategias DO

Para (David, 2013) las estrategias DO “buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.” (p. 176)

6.8.3 Las estrategias FA

Para (David, 2013) las estrategias FA “utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.” (p. 176)

6.8.4 Las estrategias DA

(David, 2013, p. 176) establece que las estrategias DA “Las estrategias DA son tácticas defensivas que buscan reducir debilidades y evitar amenazas. Cuando una organización enfrenta ambas simultáneamente, está en posición precaria, pudiendo requerir fusiones, recortes o, en casos extremos, enfrentar quiebra o considerar su liquidación total”

6.9 Plan de acción

(Yirda, 2021) entiende por plan de acción que “*consiste en asignar y programar tareas dentro de un tiempo definido; es el momento en que se decide qué debe hacerse, se establecen plazos y se calculan los recursos necesarios para ejecutar actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.*”

También (Reyna, 2020) dice que un “un plan de acción detalla habilidades y actividades necesarias, define objetivos específicos, asigna recursos y explica su propósito. Además, establece parámetros y sistemas de medición para cada tarea, con el fin de asegurar resultados óptimos en la ejecución de proyectos y metas.”

Luego de definir las estrategias para Panadería Miranda, estas deben traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva, dichas actividades concretas se plasman en el plan de acción. Además, a como menciona Reyna, se deben asignar a los responsables del plan, así como los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

El plan de acción es vital para organizar las actividades de la Panadería Miranda, desde producción y ventas hasta acciones de promoción. Permite coordinar tareas, asignar responsabilidades y garantizar que cada actividad se ejecute en el tiempo adecuado, evitando improvisación en un negocio donde la demanda es diaria.

6.9.1 Decisión

Según (Carolina, 2021) las decisiones “pueden ser cotidianas o puntuales, tomadas en diferentes niveles de gestión, pero siempre traen algún impacto. Mientras los gestores suelen dedicarse a las decisiones más estratégicas y de largo plazo para la empresa o el área de marketing, los colaboradores hacen elecciones más cotidianas y operacionales”.

6.9.2 Código

Según (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA) un código es una “combinación de letras, números u otros caracteres que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido.”.

El código actúa como un identificador único que permite clasificar y registrar cada actividad dentro de un sistema establecido, facilitando el control, la trazabilidad y la referencia de las acciones dentro del plan.

6.9.3 Acciones de marketing

(Sainz de Vicuña Ancín, 2012, pág. 324) establece que las acciones de marketing “se referirán a los elementos del marketing mix oportunos en cada caso”(p. 324)

Sin embargo, para (Ramírez Padilla, 2008) son “*acciones concretas para la consecución de la misión de la compañía*” (p. 242)

Las acciones de marketing son el conjunto de actividades específicas que Panadería Miranda ejecutara para alcanzar los objetivos planteados en su plan estratégico o comercial.

6.9.4 Responsable

Para (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) “es quien debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación, aunque solo sea en un sentido cronológico. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto mercado para la empresa que, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia corporativa.”. (p. 80)

El responsable es la persona encargada de dirigir, coordinar y supervisar cada acción, asegurando que las tareas se ejecuten correctamente y en los plazos establecidos. Su designación es fundamental para mantener la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro del proceso de implementación.

6.9.5 Plazo

(Bankiter, s.f.) nos da una definición útil la cual es el “Periodo de tiempo fijado para el cumplimiento de una obligación o para la realización de un acto”

El plazo representa el tiempo definido para la realización de cada actividad, constituyendo el calendario que marca el ritmo del plan estratégico.

6.9.6 Cronograma

Según (Tristacho, 2025), un cronograma es “un calendario que organiza tareas, recursos y fechas de entrega en una secuencia ideal para que el proyecto se complete a tiempo. Incluye una línea de tiempo del proyecto con fechas de inicio, fechas de finalización e hitos, así como los costos, recursos y dependencias asociados a cada tarea”.

Por su parte, (Administrar proyectos, 2024) lo define como “una herramienta fundamental en la gestión de proyectos, ya que permite planificar y organizar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Es una representación gráfica del tiempo que se utilizará en cada fase del proyecto, lo que ayuda a visualizar y controlar el progreso de las tareas”.

Finalmente, (Álvarez K. , 2023) menciona que “el cronograma de gestión de proyectos es el corazón palpitante de cualquier proyecto. Se trata de una herramienta visual que detalla el qué, el cuándo y el cómo de cada actividad necesaria para completar el proyecto en su totalidad, ofreciendo una visión panorámica de la secuencia y duración de las actividades”

Para efectos más prácticos en esta investigación el cronograma estará Listando su línea en intervalo anuales dado que la implementación de los planes de marketing depende de diferentes factores que la empresa no puede controlar por lo cual no es posible definir una fecha, pero si se sabe con certeza qué ocurrirán tales como ferias y actividades organizadas por la alcaldía local.

6.10 Presupuesto

Un presupuesto hacer referencia a la “cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo” (Javier & Coll, 2016).

También el “presupuesto es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia”. (Gonzales, 2021)

Es importante que luego del establecimiento del plan de acción para la Panadería, se determinen los costes o aportación económica necesaria para las acciones contempladas en el plan. Panadería Miranda necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que va a costar la ejecución del mismo, y a como menciona Sánchez se refleja el dinero necesario para cubrir los gastos imprescindibles para alcanzar los objetivos del proyecto.

6.10.1 Coste

Según (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA) un coste es un *“gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o de un servicio”*.

Por otro lado, para (Restrepo, 2025) “hacen referencia al momento en el que **una empresa invierte dinero en la producción de un bien o servicio**”.

El coste comprende todos los gastos necesarios para llevar a cabo las estrategias y acciones propuestas, incluyendo la producción, distribución, promoción y publicidad de los productos.

6.10.2 Ingresos

Según (Cortés, 2018) un ingreso es “es el aumento de las entradas económicos netamente provenientes de la actividad comercial de la empresa o entidad económica”.

Igualmente, para (PNC INSIGHTS, 2025) representan el monto total de dinero que su empresa obtiene de sus operaciones habituales, como la venta de productos o la prestación de servicios.

Los ingresos representan las entradas económicas que la panadería obtiene a través de la venta de sus productos y servicios. Constituyen un indicador fundamental para medir el éxito de las acciones de marketing y el desempeño comercial de la empresa.

6.10.3 Periodo contable

Según (Gerencie, 2020) el período contable es “el lapso de tiempo durante el cual se registran las operaciones económicas de la empresa, y se presentan los informes contables relativos a esas operaciones”.

El periodo contable corresponde al tiempo determinado durante el cual se registran, analizan y evalúan los resultados económicos del negocio. En el contexto del plan de marketing, establecer periodos contables definidos como mensuales, trimestrales o anuales permite evaluar el impacto financiero de las acciones ejecutadas, comparar resultados entre etapas y tomar decisiones oportunas para mantener la estabilidad y el crecimiento de la panadería.

6.11 Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. (Ruiz, 2022)

6.12 Matriz MEFI

La matriz de Evaluación de Factores Interna, evalúa la información interna de la empresa. Se realiza a través de una auditoría interna con la cual se identifica las Fortalezas y Debilidades. Esta se relaciona de manera directa con la dirección, organización, control y planeación de la organización. (Ruiz, 2022)

6.13 Matriz PEYEA

Se trata de una matriz que representa las dimensiones internas (Fuerzas Financieras o FF y Ventaja Competitiva o VC) y las dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente o EA y Fuerza de la Industria o FI). Se trata de los cuatro factores decisivos en la posición estratégica de la empresa. En cada organización cambian las variables que componen estos factores, y sirve precisamente para saber si nuestra estrategia es la adecuada para la organización. Para ello, es fundamental contar con datos de calidad. (Sisternas, 2023)

6.14 Matriz MIE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Castellanos, 2015)

6.15 Matriz MGE

Es una herramienta que permite formular alternativas de estrategia basando su metodología de evaluación en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista encada cuadrante de la matriz según su grado de atracción o importancia. (Pinto, 2023)

6.16 Matriz MDE

Esta matriz permite visualizar, sumar y retener aquellas estrategias que se repiten en las diferentes matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. (Chunga & Chunga, 2016)

6.17 Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. (Pineda, 2022)

VII. METODOLOGÍA

El presente capítulo detalla la ruta metodológica trazada para el desarrollo del "Plan estratégico de marketing para la panadería Miranda". El propósito de esta investigación fue diagnosticar la situación actual del negocio y diseñar estrategias efectivas para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado del barrio Santa Clara, Managua. A continuación, se describen el enfoque filosófico, el diseño de la investigación, la población y muestra, así como los instrumentos de recolección y análisis de datos utilizados para dar respuesta a los objetivos planteados.

Este estudio adopta una postura "*Pragmática*". Esta filosofía fue seleccionada porque la investigación no se limita únicamente a observar la realidad o a interpretarla subjetivamente, sino que se centra en la resolución práctica de un problema específico: la falta de estrategias de marketing y el estancamiento en la cartera de clientes de Panadería Miranda. Bajo esta postura, se integraron tanto datos objetivos (cifras de ventas, frecuencias de consumo) como subjetivos (percepciones de clientes y empleados) para generar una solución aplicable y funcional, que es el Plan de Marketing propuesto.

7.1 Enfoque Metodológico

Para abordar la complejidad del problema, se utilizó un Enfoque Mixto (Cualitativo y Cuantitativo).

- **Componente Cuantitativo:** Se empleó para medir variables objetivas mediante la recolección de datos numéricos a través de encuestas. Esto permitió cuantificar hábitos de consumo, frecuencia de compra y niveles de satisfacción de los clientes en el barrio Santa Clara.
- **Componente Cualitativo:** Se utilizó para comprender a profundidad el funcionamiento interno del negocio, la cultura organizacional y la visión y misión de la gerencia. Esto se logró mediante entrevistas semiestructuradas al gerente y a los colaboradores, permitiendo interpretar el contexto en el que opera la panadería.

La investigación se enmarca en un **Diseño No Experimental, Transversal y Descriptivo-Propositivo**.

- **No Experimental:** No se manipularon deliberadamente las variables; se observaron los fenómenos (ventas, competencia, preferencias) tal y como ocurren en su contexto natural.
- **Transversal:** La recolección de datos se realizó en un momento único en el tiempo (año 2025), ofreciendo una "fotografía" de la situación actual de la empresa y el mercado.
- **Descriptivo-Propositivo:** En una primera fase, el estudio describe las características del mercado y la situación interna de la empresa (Diagnóstico). En una segunda fase, propone una solución estructurada a través del diseño de estrategias y un plan de acción cronológico.

La investigación se centró exclusivamente en una unidad de análisis específica: la Panadería Miranda, ubicada en el barrio Santa Clara. Esto permitió un análisis detallado y profundo de sus procesos, entorno competitivo y capacidades internas y externas, utilizando herramientas de análisis estratégico como FODA, PESTEL y las matrices MEFI y MEFE.

7.2 Población y Muestra

- **Población:** La población de estudio estuvo constituida por los habitantes del barrio Santa Clara en la ciudad de Managua, quienes representan el mercado potencial y real de la panadería, así como el personal interno de la empresa.
- **Muestra Cuantitativa (Clientes):** Se determinó una muestra de **73 personas**. El muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio simple, aplicado a residentes de la zona de influencia de la panadería.
- **Muestra Cualitativa (Informantes Clave):** Se seleccionó a sujetos clave para la operación del negocio que les fue posible trabajar consistentemente con nosotros durante el periodo investigativo:

- 1 Gerente General (Propietario).
- 2 Vendedores/Colaboradores de la panadería.

7.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener la información necesaria, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

1. **Encuesta:** Se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple dirigido a los habitantes del barrio. Este instrumento indagó sobre frecuencia de consumo, monto de inversión por compra, preferencias de productos y nivel de satisfacción con el servicio.
2. **Entrevista:** Se elaboraron dos guías de entrevista semiestructuradas.
 - **Guía al Gerente:** Enfocada en la gestión administrativa, historia de las estrategias previas, visión de la marca y disposición para invertir en marketing.
 - **Guía a Vendedores:** Orientada a conocer la percepción del servicio al cliente, quejas frecuentes, ambiente laboral y flujo de ventas diario.
3. **Observación Documental y Análisis Estratégico:** Se recopiló información sobre factores externos (políticos, económicos, sociales) a través de fuentes estatales y fuentes verificables, así mismo se utilizaron matrices estratégicas (PESTEL, y análisis de microentorno) para estructurar el diagnóstico situacional.

7.4 Análisis de Datos

El procesamiento de la información se realizó en dos vertientes:

- **Análisis Cuantitativo:** Los datos obtenidos de las encuestas se tabularon y procesaron utilizando herramientas de software como Excel, generando estadísticas descriptivas (frecuencias y porcentajes) que se presentaron en tablas y figuras para facilitar su interpretación.

- **Análisis Estratégico (Cualitativo):** La información de las entrevistas y el análisis del entorno se integraron mediante herramientas de planificación estratégica. Se definieron y listaron los factores a través de las matrices MEFI, MEFE, se trabajó en la PEYEA y en la MIE para definir la postura de las estrategias que se plantearían en la matriz de impacto cruzado FODA y finalmente se realiza la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para validar las estrategias seleccionadas.

7.5 Fiabilidad

Para garantizar la validez del estudio, se utilizaron múltiples fuentes de información (clientes, empleados, gerencia y entorno) permitiendo la triangulación de datos.

Asimismo, las estrategias propuestas fueron sometidas a una evaluación cuantitativa mediante la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), asegurando que las acciones seleccionadas fueran las más objetivas y pertinentes para la realidad de la empresa.

7.6 Consideraciones Éticas

La investigación se condujo bajo principios éticos de respeto y confidencialidad. En la aplicación de las encuestas, se informó a los participantes que sus respuestas serían totalmente anónimas y utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora del servicio. De igual manera, se obtuvo el consentimiento de la gerencia de Panadería Miranda para acceder a información interna y realizar las entrevistas correspondientes.

7.7 Limitaciones

Entre las limitaciones metodológicas del estudio se identifica la naturaleza transversal de la recolección de datos, lo que implica que los resultados reflejan la situación del mercado en un momento específico y podrían variar ante cambios económicos o sociales futuros. Además, el tamaño de la muestra (73 personas), aunque estadísticamente válido para el diseño metodológico planteado, representa una fracción del mercado total de Managua, por lo que los resultados se circunscriben al contexto local del barrio Santa Clara.

The background features an abstract geometric design composed of various shades of blue squares and rectangles, some of which are outlined with thin blue lines. These shapes are arranged in a non-uniform, overlapping pattern, primarily concentrated in the top and bottom corners of the page, leaving the central area clear for the text.

CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

VIII Capítulo I. Diagnóstico De La Situación Actual De La Empresa

Para hacer posible el desarrollo del plan Estratégico de Marketing para la Panadería Miranda, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa. La importancia de este proceso radica en que permite identificar de una forma objetiva las fortalezas, debilidades y por consiguiente las oportunidades de mejora, así como los elementos externos del entorno que pueden ser beneficiosos.

Este capítulo se divide en dos secciones clave: el análisis externo e interno de la Panadería, utilizando herramientas como el análisis PESTEL para el entorno externo el cual aborda factores contextuales de ubicación y tiempo que escapan al control directo de la empresa. Por otro lado, el análisis interno está estrechamente relacionado con los objetivos de la Panadería Miranda, su público objetivo, los productos que ofrece y los procesos con los que trabaja, los cuales fueron estudiados a través de distintos factores como son los clientes, los proveedores y competidores.

Para recopilar la información necesaria, se utilizaron encuestas y entrevistas, que proporcionó información valiosa para el diagnóstico. Las encuestas fueron realizadas a 73 personas en el barrio Santa Clara de la ciudad de Managua basándose en la muestra calculada en el diseño metodológico, ayudaron a revelar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con las que cuenta Panadería Miranda. Las entrevistas fueron realizadas al gerente de la panadería a sus colaboradores.

Para sustentar el diagnóstico con evidencia cuantitativa y cualitativa, se aplicaron dos instrumentos principales: una encuesta a 73 habitantes del barrio Santa Clara, cuyos resultados se presentan en el Anexo VI, y entrevistas semiestructuradas al gerente y a dos colaboradores del área de ventas, disponibles en los Anexos III, IV y V. Estos insumos permitieron contrastar la percepción del cliente con la perspectiva interna del negocio, fortaleciendo la identificación de oportunidades de mejora en visibilidad, fidelización, servicio y posicionamiento de marca.

Con base en la información recolectada mediante encuestas y entrevistas, el diagnóstico se desarrolla de lo general a lo particular. Primero se analiza el macroentorno mediante el enfoque PESTEL, con el propósito de identificar factores

externos que influyen en el desempeño de la panadería y que no pueden ser controlados directamente. Posteriormente, se profundiza en el microentorno y en los aspectos internos del negocio, donde se evidencian patrones operativos, comerciales y de comportamiento del consumidor que permiten sustentar las conclusiones del diagnóstico.

8.1 Análisis Político

El análisis político presentado en este apartado está enfocado en el estudio de los factores relacionados con la situación política, este se centrará principalmente en las políticas implementadas por el gobierno de Nicaragua durante los últimos cinco años hasta la actualidad. Este periodo representa un cambio en el *statu quo* de la población y permite observar cómo dichas políticas afectan directamente a los pequeños negocios y microempresas, categoría en la que se encuentra Panadería Miranda.

En este contexto, Panadería Miranda ha experimentado en los últimos cinco años un entorno relativamente estable sin afectaciones significativas más allá de las recurrentes variantes económicas y otros factores comunes que amenazan la estabilidad de cualquier emprendimiento. En lo que respecta a la situación política, si bien ocurrieron ciertos altercados en el año 2018, actualmente se presentan circunstancias en las que, a pesar de que los partidos políticos aún compiten por ejercer su dominio, la situación se ha mantenido similar a la de años anteriores. Esto ocurre sin dejar de lado ciertas tensiones internacionales que buscan preservar la soberanía nacional frente a intereses externos. Esta estabilidad también se refleja en la disponibilidad de cereales en grano, principal insumo para la elaboración del pan, que en los últimos años pasó de 275.26 a 308.12 unidades con un crecimiento del 11.9 %. Este aumento evidencia una oferta sostenida de materia prima, lo que ha permitido a Panadería Miranda mantener su producción sin enfrentar incrementos abruptos en los costos de insumos básicos. (Ministerio de Fomento, 2024, p. 1)

La estabilidad política ha permitido a Panadería Miranda planificar a futuro con mayor tranquilidad, confiando en que muchos de los planes, subvenciones y otras políticas de apoyo para su crecimiento no serán alterados, eliminados ni sustituidos. Además,

esta estabilidad fomenta la confianza de los consumidores, lo que asegura un crecimiento relativamente constante en la base de clientes. Esto, a su vez, depende en gran medida de los planes de crecimiento de la empresa, facilitando la inversión en estrategias de expansión en las áreas que se consideren necesarias para mejorar el negocio. Tal es el caso de este plan de marketing, que tiene como objetivo modernizar la imagen de Panadería Miranda.

8.2 Análisis Económico

Las políticas económicas y fiscales implementadas por el gobierno de Nicaragua desde 2020 han representado una influencia directa y sustancial en la operatividad de Panadería Miranda. A pesar de los desafíos globales y locales, estas medidas han ofrecido un entorno más accesible para las microempresas, permitiendo a negocios como este mantener estabilidad y competitividad en el mercado local. Una de las acciones más significativas ha sido la simplificación del régimen tributario para pequeñas empresas, acción la cual ha facilitado el cumplimiento de las obligaciones fiscales mediante procesos menos burocráticos y más económicos, permitiendo que, Panadería Miranda utilice sus recursos financieros en áreas estratégicas como la mejora de infraestructura, la adquisición de insumos de calidad y la expansión de su presencia en el mercado, lo que fortalece su sostenibilidad operativa.

La implementación del Régimen de Cuota Fija ha sido otro punto clave dentro del panorama fiscal. Este régimen, que permite a las pequeñas empresas pagar una cuota mensual previamente establecida, ha otorgado a Panadería Miranda la posibilidad de planificar con mayor precisión su flujo de caja. Al conocer de antemano el monto a pagar en impuestos, la panadería ha logrado evitar desequilibrios financieros y mantener una operación más estable, reduciendo así el estrés administrativo asociado a la fiscalidad y fomentando su permanencia dentro del sistema formal. Esta modalidad ha sido especialmente útil en un contexto económico volátil, pues ofrece previsibilidad y control, dos factores vitales para la gestión de una microempresa. (Ministerio de Hacienda y crédito público de la república de Nicaragua, 2019)

El aumento del salario mínimo decretado en el sector panadero ha tenido un doble efecto sobre Panadería Miranda. El incremento del 10,01% equivalente a 705.7 córdobas, que situó el salario mínimo en 7,692.8 córdobas, ha elevado los costos de planilla, pero también ha tenido repercusiones positivas. Este ajuste ha mejorado el bienestar del personal, lo cual se traduce en una fuerza laboral más comprometida y eficiente. La motivación y estabilidad del equipo se reflejan directamente en la calidad de los productos y en la imagen de responsabilidad social de la empresa, factores que fortalecen su reputación ante los consumidores. Aunque representa un costo adicional, esta medida puede ser vista como una inversión en capital humano con beneficios operativos y comerciales relevantes. ((BCN), Banco Central de Nicaragua, 2024, p. 40)

La estabilidad en el precio de la harina es el resultado de acuerdos entre el gobierno nicaragüense y Rusia (Redaccion Central, 2022), ha sido una medida esencial para la sostenibilidad económica del sector panadero. Al tratarse del insumo principal en la producción de pan, cualquier fluctuación significativa en su precio tendría un impacto inmediato en la estructura de costos del negocio. El congelamiento de este precio ha evitado aumentos especulativos, permitiendo a la panadería mantener precios accesibles para sus clientes sin sacrificar su margen de ganancia. Este entorno de estabilidad ha permitido una planificación más certera de las compras, protegiendo a la empresa de la volatilidad del mercado internacional de materias primas.

La participación en ferias comerciales y la exposición mediática impulsadas por el gobierno han contribuido significativamente a la visibilidad y crecimiento de pequeños negocios, haciendo de estos eventos oportunidades a tener en cuenta para el establecimiento de una marca como Panadería Miranda. Al formar parte de eventos en los que participan más de 300 pequeños negocios, la panadería podría presentar sus productos a nuevos públicos y atraer potenciales socios e inversionistas. Este tipo de plataformas no solo sirven para aumentar las ventas, sino también para consolidar su posicionamiento como una microempresa formal y comprometida con la calidad. La presencia en estas ferias refleja una estrategia de marketing y relaciones públicas efectiva que impacta directamente en el fortalecimiento de la marca. (Álvarez C. F., 2023)

Sin embargo, a pesar de los puntos anteriores el panorama económico general del país sigue planteando retos importantes que también afectan a Panadería Miranda. La crisis derivada de la pandemia de COVID-19 sumada a las sanciones internacionales motivadas por desacuerdos políticos provocó una contracción del PIB, altas tasas de desempleo y devaluación del córdoba. Estos factores redujeron la capacidad de consumo de la población y, por tanto, impactaron directamente en las ventas de la panadería. La pérdida del poder adquisitivo de los consumidores obligó al negocio a adaptarse para no perder competitividad ni participación en el mercado local.

Entre los desafíos más relevantes se encuentra la inflación, la cual ha disminuido considerablemente desde el gran pico de 11.6% del año 2022, y si bien la organización se ha ido recuperando paulatinamente, este golpeó fuerte a la Panadería Miranda, reduciendo en aquel entonces considerablemente los márgenes de ganancia debido al encarecimiento de insumos esenciales como la harina, la levadura y otros ingredientes básicos, lo que frenó su crecimiento en su momento. Esta se había dado por factores propios a la situación vivida mundialmente en el año 2022, como el fuerte aumento de la inflación, derivado tanto de las medidas de apoyo implementadas para mitigar los efectos de la pandemia como de las interrupciones en las cadenas de suministro, lo que se ha reflejo especialmente en el alza de los precios de los alimentos y la energía. A esto se suma el endurecimiento de las condiciones financieras, marcado por el incremento de las tasas de interés aplicado por los bancos centrales a nivel mundial para contener la inflación; la ralentización de la economía china a raíz de su política de cero COVID-19; y, de forma más amplia, el efecto de una creciente fragmentación geoeconómica. En este contexto, las políticas públicas nacionales mantuvieron un enfoque equilibrado, orientado a dinamizar el crecimiento y respaldar a los sectores más vulnerables de la población. ((BCN), Banco Centra de Nicaragua, 2023, p. 13)

El desempleo es otro factor que incide negativamente en la rentabilidad del negocio, ya que limita el poder de compra del consumidor promedio. La falta de inversión empresarial ha reducido el número de empleos disponibles, y muchas personas

enfrentan dificultades para encontrar nuevas fuentes de ingreso. Esta situación se refleja en una menor capacidad para adquirir productos no esenciales, como el pan artesanal que ofrece Panadería Miranda, disminuyendo la frecuencia de compra y el volumen por cliente. Esta leve caída en la demanda afecta directamente las ventas y los ingresos, obligando al negocio a ajustar su producción y estrategias comerciales.

El acceso a crédito por parte de las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua se encuentra en un panorama mixto presentando facilidades y restricciones colocadas por las microfinancieras, esto con el fin de facilitar la obtención de crédito por parte de las MiPymes y al mismo tiempo garantizar el cumplimiento del pago de los préstamos. La pandemia de covid-19 tuvo un gran impacto en los criterios de aceptación a créditos aún años después de pasado el siniestro.

Además, el BID agrega que las pequeñas y medianas empresas “continúan enfrentando restricciones crediticias, especialmente en Centroamérica y el Caribe” a pesar de los programas destinados a mantener el crédito. Muchas intentaron aumentar su liquidez a través del endeudamiento con instituciones financieras. Sin embargo, se denegó el 16.1% de las solicitudes de préstamos. (SELA, 2023)

Por su parte el Banco Central de Nicaragua presento un informe financiero argumentando que durante el primer trimestre del año 2023 el mercado crediticio consolido su recuperación y dinámica positiva.:

Particularmente, el crédito otorgado por el Sistema Bancario y Financieras (SBF) registró un crecimiento interanual de 20.4 por ciento. Las carteras que mostraron un mayor crecimiento fueron aquellas relacionadas con las actividades de crédito industrial (32.7%), comercial (28.4%), personal (26.1%), ganadero (21.2%) y de tarjetas de crédito (18.7%). De igual forma, el crédito otorgado por las microfinancieras continuó con su dinámica positiva de forma interanual con un crecimiento del 20.7 por ciento, destacando en la concentración los créditos personales, comerciales, agricultura y ganadería, alcanzado el 88.5 por ciento del total de entregas de crédito. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2023)

La estructura económica de Nicaragua centrada en la exportación de productos agrícolas básicos y no en la industrialización representa otro obstáculo estructural para negocios como Panadería Miranda. La harina de trigo, por ejemplo, no se produce localmente debido a las condiciones climáticas desfavorables, lo que obliga a importar este insumo desde países como Rusia. Al estar los precios de estos productos denominados en dólares, y dado que el córdoba se devalúa constantemente, el costo de los ingredientes tiende a aumentar. Esta realidad ha obligado a las MiPymes como Panadería Miranda a operar con márgenes muy ajustados, limitando su capacidad para invertir en mejoras productivas o administrativas.

En respuesta a esta problemática, el Banco Central de Nicaragua implementó en 2024 una medida para congelar el tipo de cambio oficial del córdoba frente al dólar en 36.62. Esta acción busca estabilizar la inflación y proteger el poder adquisitivo de los consumidores. Para Panadería Miranda, esta política ha significado un alivio en cuanto a la planificación de costos, ya que le permite prever el valor en córdobas de sus insumos importados. Al no tener que destinar cada vez más recursos a la compra de dólares, la panadería puede proteger su rentabilidad y evitar un aumento excesivo en los precios de sus productos, lo que favorece tanto su posición en el mercado como la fidelización de sus clientes. (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2025)

Si esta política logra consolidarse en el largo plazo, los beneficios para microempresas como Panadería Miranda podrían ser significativos. Una inflación controlada y un tipo de cambio estable generarían un entorno más predecible y seguro para la inversión y la planificación operativa. Esto permitiría a la panadería proyectar sus compras, establecer precios estables y evaluar con mayor certeza futuras expansiones, contribuyendo así a la sostenibilidad de su modelo de negocio. Sin embargo, la efectividad de esta estrategia dependerá de la capacidad del gobierno para mantener el equilibrio macroeconómico frente a las presiones externas del mercado internacional.

8.3. Análisis Social y cultural

Nicaragua es un país profundamente arraigado en la tradición de elaborar productos horneados, siendo el pan uno de los pilares fundamentales de su cultura gastronómica. Para Panadería Miranda, el pan no solo representa un alimento de consumo básico, sino también una oportunidad constante de negocio, gracias a su alta demanda y su relevancia diaria en la dieta de las familias nicaragüenses. Sin embargo, la presencia de diversas opciones en el mercado que van desde panes artesanales tradicionales hasta productos de distribución masiva ofrecidos por grandes industrias obliga a la panadería a definir estrategias que le permitan mantenerse vigente y preferida dentro de su comunidad. A pesar de la variedad disponible, la población sigue inclinándose por el sabor tradicional, valorando la frescura y la conexión con las preferencias locales que solo los pequeños productores pueden ofrecer.

Durante la pandemia del COVID-19, Panadería Miranda, al igual que muchas pequeñas panaderías del país, enfrentó cambios significativos en los hábitos de consumo de sus clientes. La crisis económica derivada de la emergencia sanitaria llevó a las familias a priorizar sus gastos en productos básicos y esenciales, afectando tanto la frecuencia como el tipo de compras realizadas. Según datos del Banco Central de Nicaragua (BCN, 2023), la recuperación económica posterior ha sido lenta, impactando directamente el poder adquisitivo de los consumidores. Ante este escenario, Panadería Miranda enfocó sus esfuerzos en ofrecer productos accesibles, de calidad y alineados a las necesidades reales de su comunidad, priorizando los panes de consumo diario sobre los productos más elaborados.

A esta situación se sumó, en los últimos dos años, el incremento sostenido en el costo de insumos esenciales como la harina, la levadura y otros ingredientes básicos, representando un desafío constante para la panadería. La presión sobre los márgenes de ganancia obligó a realizar ajustes moderados en los precios, buscando mantener la rentabilidad del negocio sin comprometer la calidad y accesibilidad que caracteriza a sus productos. Frente a este entorno de costos crecientes (BCN, 2023), resultó clave

implementar estrategias que permitieran optimizar los recursos, controlar los gastos y reforzar la fidelidad de los clientes, garantizando así la continuidad de la empresa en un mercado cada vez más competitivo.

Paralelamente, la ubicación del local de Panadería Miranda en el barrio Santa Clara de Managua empezó a representar cada vez más una ventaja estratégica, ya que cuenta con acceso a servicios básicos como agua potable, electricidad y transporte público, además de la constante aparición de otros comercios de distintos indoles en sus alrededores está facilitando la llegada de los clientes. Sin embargo, al estar situada en la capital, enfrenta una competencia intensa con otras pequeñas y medianas panaderías. Esto obliga a Panadería Miranda no solo a ofrecer un producto de calidad de manera constante, sino también a innovar y diversificar su oferta, manteniendo siempre un estándar que le permita destacarse y fidelizar a su clientela.

En el marco de las **políticas de salud y seguridad alimentaria**, el gobierno nicaragüense implementó medidas estrictas tras la pandemia de COVID-19, especialmente dirigidas a los negocios del sector alimentario. Como parte de la responsabilidad social de parte de la Panadería Miranda hacia sus clientes, empezaron a reforzar protocolos de bioseguridad que incluyen la desinfección constante de superficies, el uso obligatorio de mascarillas, el distanciamiento social entre trabajadores y clientes, y la utilización de herramientas como pinzas o vitrinas para la manipulación del pan, reduciendo así el riesgo de contagio (Minsa). Si bien estas políticas han sido fundamentales para salvaguardar la salud de los consumidores, también implicaron un incremento considerable en los costos operativos de la panadería. La adquisición de materiales sanitarios, adecuación del espacio físico y entrenamiento del personal en medidas de higiene representaron desafíos financieros adicionales que Panadería Miranda debió asumir para continuar funcionando de manera regular y mantener la confianza del público. (Minsa, 2021)

Asimismo, se reforzaron las normas sanitarias relacionadas con la producción y manipulación de alimentos. Aumentaron las inspecciones por parte de las autoridades de salud, exigiendo a negocios como Panadería Miranda cumplir con estándares más

rigurosos para prevenir la contaminación de los productos. Este nuevo panorama requirió que la panadería evalúe y, en algunos casos, mejore sus instalaciones para asegurar que sus procesos cumplan con las regulaciones exigidas. A pesar de la presión que estas exigencias pueden representar, también han elevado los niveles de calidad y seguridad de sus productos, lo cual fortalece su reputación ante los consumidores. (Minsa, 2023)

En el ámbito de las **políticas de estabilidad y cohesión social**, la seguridad ciudadana ha sido una prioridad para el gobierno, con la implementación de distintos planes de acción orientados a la protección de la población y al desarrollo armónico de los barrios. En zonas como Santa Clara, donde opera Panadería Miranda, se han fortalecido los mecanismos de seguridad a través del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Humana, así como otros programas complementarios como el Plan de Seguridad Escolar, Plan de Seguridad en el Campo, Plan Contra el Crimen Organizado y Narcotráfico, Planes de Seguridad Vial y el Plan de Seguridad en Temporadas Festivas. (Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2022) Esta mejora en las condiciones de seguridad ha generado un entorno más favorable para la operación cotidiana de la panadería. La reducción de actos delictivos ha facilitado el acceso de los clientes a su punto de venta, ha fortalecido la confianza en la comunidad hacia el comercio local y ha permitido que los trabajadores realicen sus labores con mayor tranquilidad. Todo ello contribuye a un entorno social estable, indispensable para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

8.4. Análisis Tecnológico

En el contexto nicaragüense, donde el desarrollo tecnológico aún se encuentra en una etapa de crecimiento en comparación con otros países, las pequeñas empresas como Panadería Miranda han encontrado oportunidades clave para mejorar su visibilidad, eficiencia operativa y alcance comercial mediante el aprovechamiento de herramientas tecnológicas disponibles. El uso masivo de redes sociales como Facebook y WhatsApp, que cuentan con una penetración significativa en la población nicaragüense, ha permitido que negocios como Panadería Miranda fortalezcan su

relación con los clientes. A través de Facebook, la panadería puede publicar imágenes atractivas de sus productos, anunciar promociones diarias y reforzar su presencia de marca en el entorno digital. WhatsApp, por su parte, se ha convertido en un canal directo de comunicación para recibir pedidos, responder consultas y gestionar solicitudes personalizadas, todo de manera inmediata y sin costos adicionales. Según (Kemp, 2023) estas plataformas son utilizadas por un amplio porcentaje de la población, lo cual convierte su integración en una estrategia no solo eficiente, sino también accesible para la mayoría de los consumidores.

La presencia activa en redes sociales podría generar un impacto positivo para Panadería Miranda al permitirle llegar más allá de los clientes locales, captando pedidos incluso de personas que no se encuentran físicamente cerca del establecimiento. Esta mayor exposición presumiblemente incrementaría el flujo de pedidos, fortalecería la fidelización del cliente y contribuiría a la construcción de una imagen sólida basada en la cercanía y la confianza. Sin embargo, a pesar de estos beneficios, Panadería Miranda aún no cuenta con algunas herramientas indispensables para estas aprovechar estas funciones, tal como sería un sistema de pagos digitales, lo que representa una limitación en un entorno donde el comercio electrónico ha comenzado a expandirse. Aunque muchas pequeñas empresas en Nicaragua ya están gestionando ventas en línea a través de tiendas en Facebook o por WhatsApp, las restricciones tecnológicas y la falta de infraestructura financiera continúan siendo un obstáculo, como señala. (Baltodano Velásquez y otros, 2001)

La ausencia de un sistema de pagos digitales en Panadería Miranda impide que se aprovechen plenamente las ventajas del comercio electrónico, como la comodidad de realizar transacciones en línea o la posibilidad de recibir pagos automáticos fuera del horario comercial. Esta carencia puede resultar en la pérdida de oportunidades de venta con clientes que prefieren realizar pagos con tarjeta, billeteras móviles o transferencias digitales en plataformas seguras. La implementación de un sistema de este tipo permitiría a Panadería Miranda diversificar sus métodos de cobro, mejorar la experiencia del cliente, facilitar la trazabilidad de las ventas y agilizar el cierre de cada transacción. Además, permitiría integrar otras herramientas de automatización como

los sistemas de punto de venta (POS), que cada vez son más frecuentes entre las pequeñas empresas del país.

Un sistema POS no solo serviría para registrar ventas, sino también para llevar un control automatizado del inventario, generar reportes financieros en tiempo real y analizar patrones de consumo. Esto le permitiría a Panadería Miranda identificar con precisión qué productos tienen mayor demanda, qué horarios son los más productivos y cuándo es necesario reabastecer materia prima. Esta capacidad de gestión no solo mejora la toma de decisiones, sino que reduce errores humanos y eleva la eficiencia operativa. De hecho, según (Hollander, 2024), cierto % de las pequeñas empresas que adoptaron un sistema POS reportaron mejoras significativas en la eficiencia de sus procesos, lo que sugiere que Panadería Miranda podría experimentar un impacto similar al incorporar estas herramientas.

Adicionalmente, otra innovación tecnológica con potencial impacto es la adopción de tecnologías energéticamente eficientes. El uso de hornos de bajo consumo, por ejemplo, representa una inversión que puede generar importantes ahorros en el mediano y largo plazo, al reducir significativamente el consumo eléctrico mensual. destaca que estas tecnologías no solo benefician financieramente a los negocios, sino que también contribuyen a construir una imagen responsable y alineada con las demandas de sostenibilidad que cada vez son más valoradas por los consumidores. Para Panadería Miranda, adoptar este tipo de equipos podría fortalecer su compromiso ambiental y diferenciarla dentro del mercado.

Finalmente, eventos como el Tech Day Nicaragua (AK-Digital, 2023). ofrecen una valiosa oportunidad para negocios como Panadería Miranda. La asistencia a este tipo de jornadas permite el acceso a nuevas tendencias tecnológicas y capacitaciones en áreas como inteligencia artificial, automatización y gestión digital. La participación activa en estos espacios puede abrir las puertas a ideas innovadoras que transformen el modo de operar del negocio. Por ejemplo, el aprendizaje del uso de aplicaciones para control de inventarios o plataformas para organizar pedidos por turno puede mejorar considerablemente la productividad de la panadería, brindándole las

herramientas necesarias para mantenerse competitiva en un entorno económico y tecnológico en evolución.

8.5. Análisis Ecológico

El análisis ecológico que se puede realizar para comprender el entorno de Panadería Miranda enmarca varios aspectos y factores clave que afectan tanto los costos de producción como la relación con los clientes. Uno de los elementos más determinantes es el cambio climático, que, junto con las regulaciones ambientales más estrictas y la creciente demanda por productos sostenibles, está impactando directamente al negocio.

Las condiciones climáticas extremas están afectando la estabilidad del suministro de insumos. Nicaragua, debido a su ubicación geográfica, es especialmente vulnerable a fenómenos como huracanes, sequías e inundaciones. Estos eventos han afectado gravemente la producción agrícola, que es una fuente esencial de insumos para la industria panadera. Ejemplos recientes como los huracanes Eta e Iota (2020), el huracán Julia (2022) y la reciente sequía relacionada con el fenómeno de El Niño (2023-2024), han tenido consecuencias severas, tanto sobre la disponibilidad de cultivos como en la logística de distribución. Todo esto ha generado aumentos en los precios de productos clave como el trigo y la caña de azúcar, encareciendo la producción de pan (Organización Meteorológica Mundial, 2021)

La sequía prolongada también está impactando a los pequeños productores, quienes son claves en la cadena de suministro. En el corredor seco de Nicaragua compuesto por Matagalpa, Nueva Segovia, Estelí y Madriz la escasez de agua ha reducido el rendimiento agrícola, lo que disminuye la disponibilidad de ingredientes para la panadería. (Olivares, 2023)

Para Panadería Miranda, este contexto representa una amenaza directa a sus costos y continuidad operativa. La volatilidad en los precios y la disponibilidad de insumos puede disminuir sus márgenes de ganancia y afectar la estabilidad del menú ofrecido.

En momentos críticos, podría ser necesario reformular productos, sustituir ingredientes o asumir precios más altos para mantener la operación activa.

A este panorama ambiental se suman las regulaciones gubernamentales en materia de sostenibilidad. El Estado ha comenzado a implementar medidas más estrictas en cuanto al manejo de desechos y eficiencia energética. Iniciativas como el Plan Nacional de Desarrollo Humano promueven el reciclaje y el compostaje de residuos, mientras que políticas sobre residuos sólidos apuntan a la separación y reaprovechamiento de materiales tanto orgánicos como inorgánicos. Además, se han establecido incentivos como subsidios o tarifas reducidas para promover el uso eficiente de energía, así como el acceso a auditorías energéticas y tecnologías renovables, como los sistemas solares en el sector agrícola.

Estas regulaciones tienen implicaciones tanto económicas como operativas para Panadería Miranda. Adaptarse a ellas implica realizar inversiones en infraestructura y procesos, por ejemplo, en la clasificación de residuos o mejoras en los equipos eléctricos. Sin embargo, si se gestionan correctamente, estos cambios pueden representar beneficios a largo plazo al reducir costos energéticos, evitar sanciones regulatorias y mejorar la imagen de la empresa ante consumidores ambientalmente conscientes. (Organización Meteorológica Mundial, 2021)

8.6. Análisis Legal

En cuanto al entorno legal, se observa que está influenciado por regulaciones que afectan directamente a las pequeñas empresas. Este marco normativo abarca aspectos fundamentales como las leyes laborales, tributarias, sanitarias, medioambientales y comerciales, todos ellos relevantes para el funcionamiento de Panadería Miranda. Dentro de este panorama, las disposiciones tributarias juegan un papel clave para la sostenibilidad operativa del negocio.

El sistema fiscal nicaragüense contempla el Régimen de Cuota Fija, que está dirigido a pequeñas empresas cuyos ingresos anuales no superan un umbral determinado. Esta modalidad representa una ventaja significativa, ya que reduce tanto la carga

tributaria como los costos administrativos, facilitando el cumplimiento para negocios con márgenes limitados. No obstante, la simplicidad del régimen no exime de la necesidad de un adecuado control contable. Llevar registros precisos de ventas y gastos es indispensable para evitar sanciones y mantener la legalidad de la operación, lo cual puede implicar la necesidad de incorporar sistemas de punto de venta (POS) que aseguren una documentación clara y ordenada.

Otro componente esencial dentro del marco legal es el cumplimiento de las normativas sanitarias. Al operar en el sector alimentario, Panadería Miranda debe ajustarse a estándares estrictos de higiene y seguridad alimentaria. Las inspecciones periódicas verifican que la preparación, almacenamiento y manipulación de los productos cumplan con las condiciones establecidas. El incumplimiento puede resultar en sanciones económicas o incluso el cierre temporal del local. Aunque la inversión en equipos como refrigeradores o mobiliario adecuado puede representar un gasto inicial considerable, es imprescindible para asegurar la continuidad operativa del negocio.

Las leyes laborales también representan un desafío constante para las microempresas del país. El Código del Trabajo de Nicaragua establece normativas sobre salario mínimo, jornada laboral, descansos, seguridad social y demás beneficios que deben garantizarse a los trabajadores. Para Panadería Miranda, cumplir con estos requerimientos puede implicar un incremento significativo en sus costos operativos. Es por esto que muchas pequeñas empresas en el país recurren a la informalidad laboral como forma de reducir gastos, aunque esto las expone al riesgo de sanciones por parte del Ministerio del Trabajo durante eventuales inspecciones.

Además, el marco legal incluye elementos relacionados con la propiedad intelectual y la regulación de productos. Si Panadería Miranda desea construir una identidad de marca sólida y proteger sus productos distintivos, debe considerar el registro legal de su nombre comercial, logotipo o recetas únicas. Esto no solo evita la apropiación indebida por parte de terceros, sino que permite posicionarse con mayor fuerza en el mercado local y desarrollar estrategias publicitarias coherentes. Asimismo, cualquier innovación como nuevos empaques o productos debe cumplir con la normativa vigente

sobre etiquetado, composición e información al consumidor, especialmente si se contempla la posibilidad de expandirse a nuevos mercados. (Nicaragua, Asamblea Nacional de, 2014)

Finalmente, las regulaciones comerciales cobran relevancia si se busca crecer más allá del ámbito local. Aunque Panadería Miranda actualmente opera en el barrio Santa Clara, una futura expansión a otros departamentos implicaría cumplir con normas adicionales sobre calidad, transporte, etiquetado y condiciones sanitarias. Además, los acuerdos comerciales internacionales podrían abrir oportunidades de exportación, pero también exigirían un mayor nivel de cumplimiento legal y técnico.

8.7. Análisis del microentorno

Una vez examinados los factores del macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), corresponde analizar el entorno competitivo inmediato en el que opera Panadería Miranda. En esta segunda etapa, el diagnóstico se centra en los actores con interacción directa con el negocio competidores, proveedores y clientes, así como en elementos que inciden en la decisión de compra (sustitutos, atención, promoción y capacidad instalada), con el fin de identificar presiones competitivas y oportunidades de mejora concretas.

8.7.1 Entrada de competidores

La Panadería Miranda se especializa en productos elaborados a base de harina, siendo su pan simple y la repostería los más demandados. Gracias a su ubicación estratégica en el barrio Santa Clara, cuenta con una ventaja competitiva importante, ya que en esta zona no existen otras panaderías establecidas de forma relevante. Además, las pulperías que operan en el sector revenden pan de la Panadería Santa Clara, lo que limita el alcance de otras panaderías debido a temas logísticos y de distribución.

Los tipos de competencia que enfrenta la Panadería Miranda pueden clasificarse en directos, indirectos y terciarios. Los competidores directos incluyen otras panaderías ubicadas en barrios cercanos, así como marcas de pan industrial como Bimbo y Aurora, las cuales dominan el mercado a nivel nacional. Los competidores indirectos

son las pulperías que venden pan elaborado por terceros, sin producirlo ellas mismas. Por último, los competidores terciarios comprenden a comerciantes que ofrecen productos derivados del trigo o maíz, como manuelitas, cosa de horno o semitas; estos últimos no representan una amenaza considerable para las ventas de Panadería Miranda, ya que sus productos no compiten directamente con el pan simple y la repostería.

Gracias a su ubicación en Santa Clara, la panadería goza de cierta ventaja local; si bien dentro del barrio la presencia de panaderías establecidas no es numerosa, en los barrios aledaños sí existe una oferta competitiva relevante (p. ej., Mía Delicias, La Costeña, Santa Clara), lo que intensifica la presión sobre la clientela del área de influencia inmediata. Sin embargo, esta situación también representa una oportunidad de expansión, ya que los comerciantes locales podrían preferir adquirir productos de un proveedor ubicado dentro del mismo barrio. Esto permite mayor flexibilidad en los arreglos de surtimiento, menores costos de transporte, y una mejor capacidad de control sobre los canales de distribución y las relaciones con los clientes minoristas.

8.7.2 Proveedores

La Panadería Miranda ha establecido una red de proveedores cuidadosamente seleccionada para garantizar calidad, regularidad y eficiencia logística. Su proveedor principal es la empresa DIINSA (Distribuidora Internacional S.A.), que abastece cada martes y viernes los insumos fundamentales como la harina y la manteca. Estos dos productos representan el núcleo de la producción panadera, por lo que la confiabilidad en su suministro es esencial para mantener la fluidez en la elaboración de los productos.

En cuanto a otros insumos como huevos, azúcar, jalea, jamón y queso, la panadería utiliza una estrategia flexible. En lugar de depender de un único proveedor, realiza sondeos de precios en el Mercado Oriental para identificar las mejores ofertas semanales, lo cual permite ajustar las compras según la volatilidad de precios de cada producto. Esta táctica resulta efectiva, dado que estos ingredientes son de producción nacional y es posible encontrar múltiples opciones en el mercado.

La calidad de los insumos siempre es una prioridad para Panadería Miranda. Gracias a que DIINSA obtiene los productos directamente de plantas procesadoras, se asegura un estándar elevado tanto en frescura como en condiciones sanitarias. Además, las órdenes se realizan con antelación, lo que elimina la posibilidad de desabastecimiento y garantiza la continuidad de la producción. Si bien existen otras opciones en los mercados del Mayoreo o el Oriental para adquirir harina y manteca, estas alternativas presentan riesgos logísticos y sanitarios, por lo que se considera más viable confiar en un proveedor que, además de vender el producto, garantice su transporte seguro hasta el taller panadero.

En cuanto a los precios, Panadería Miranda mantiene un acuerdo de discreción con su proveedor, pero ha confirmado que recibe tarifas preferenciales debido al volumen de compra. Se estima que en cada entrega se adquieren aproximadamente 18 quintales semanales de harina, lo cual permite a la empresa acceder a descuentos por volumen y mantener estabilidad en sus precios finales. Esta previsibilidad en los costos facilita una gestión más eficiente del negocio, beneficiando tanto a la empresa como a los clientes.

La relación entre proveedor y panadería se ha fortalecido con el tiempo, permitiendo condiciones de pago flexibles. Existen dos modalidades principales: la primera consiste en pagar el producto en el momento de la entrega; la segunda permite usar primero el insumo y pagarlo después. En casos de dificultades económicas, el proveedor incluso acepta recuperar el producto no utilizado, siempre que este no haya sido abierto, cobrando únicamente una pequeña penalización. Esta política no solo refuerza la confianza mutua, sino que brinda a la panadería mayor margen de maniobra en tiempos de recesión.

8.7.3 Clientes

Panadería Miranda tiene dos tipos de clientes, el primero son los pequeños locales (pulperías) que son pequeñas tiendas que compran productos a la panadería al por mayor para revenderlos. Este tipo de cliente está interesado en los precios competitivos y productos de buena calidad. La relación con estos negocios es clave para poder extender el alcance de los productos más allá de la panadería. El otro tipo

de cliente son las personas que viven en el barrio o áreas cercanas, este cliente son los que valoran la calidad y la frescura de los productos, así como la cercanía de la panadería. Tienden a ser cliente habituales, motivados por la confianza en los productos.

Según la entrevista realizada al gerente del local, la publicidad boca a boca ha sido efectiva para mantener una base de clientes leales, en su mayoría los vecinos del barrio. sin embargo, esta estrategia tiene limitaciones en cuanto al alcance y la captación de nuevos clientes fuera del barrio. De igual manera se han distribuidos volantes y afiches para aumentar la visibilidad, pero los resultados obtenidos no han dado los resultados esperados y no logra captar un nuevo segmento de manera sostenida.

Hasta ahora, la falta de una estrategia de Marketing, ha limitado el crecimiento de la panadería, la dependencia del boca a boca y la publicidad limitada significa que la expansión hacia otros mercados se ve restringidas, el gerente expreso que implementar un plan estratégico de marketing permitirá aumentar el alcance de la panadería y conseguir nuevos clientes potenciales.

Este diagnóstico coincide con la percepción de la gerencia, quien reconoce que la promoción se ha basado principalmente en el boca a boca, complementada con volantes y afiches, pero con un crecimiento “lento y limitado”, además de la ausencia de acciones orientadas a mejorar la imagen de marca por concentración de recursos en operaciones y producción (ver Anexo III)

8.7.4 Productos sustitutos

A través de un sondeo rápido (ver anexo X) en el barrio santa clara, las personas afirmaron que el bastimento insignia en sus hogares es el siguiente:

- Pan
- Tortilla
- Musácea
(tajadas/tostones/cocidos)
- Rosquillas
- Otros

En el barrio Santa Clara la competencia más fuerte es la tortilla, en donde se encuentran 4 puntos populares, en promedio ellos hacen 1 balde y medio de masa de lo cual logran sacar de 200 a 250 tortillas. Cada puesto recibe unos 100 clientes al día lo que supone la competencia más fuerte, respecto a lo que es la venta en el local, para la panadería Miranda.

Otros productos sustitutos que pueden cumplir el rol del pan como acompañamiento para otras comidas pueden ser rosquillas, yuca o plátano frito, tajadas, tostones, etc. Esto a su vez da la posibilidad de alinear diferentes sabores que se pueden ajustar más o menos a las preferencias de cada persona. La mayoría de estos productos si bien no pueden obtenerse directamente en las cercanías del barrio santa clara, pueden conseguirse en centros de comercios muy recurridos por la población nicaragüense, tal como lo son los distintos mercados de managua.

8.7.5 Atención al cliente.

Las personas del lugar aseguran que la atención al cliente no siempre determina su preferencia al comprar pan o tortilla; sin embargo, la **cercanía** sí aparece como un criterio decisivo para elegir una panadería, según los resultados de la encuesta aplicada (**Anexo VI, pregunta 7**).

Aun así, cuando se evalúan atributos del producto, el sabor y el precio predominan como determinantes, por encima del servicio, lo que sugiere que la estrategia debe priorizar valor percibido sin descuidar la experiencia de compra (**Anexo VI, pregunta 8**).

8.7.6 Promoción y marketing

En el diagnóstico del marketing no solo se consideran los canales de comunicación utilizados, sino también la forma en que la marca se presenta en el punto de venta, ya que la experiencia presencial y la recordación de marca se construyen desde el primer contacto visual del cliente con el negocio. Por ello, además de describir las prácticas actuales de promoción, se documenta el estado de la imagen física del establecimiento como evidencia complementaria del posicionamiento actual.

La Panadería Miranda en el barrio Santa Clara de Managua opera un sistema de promoción casi 100% de boca a boca, que se impulsa a través de la fidelidad de los

regulares y principalmente las pulperías locales, su principal cliente. La panadería opera un modelo de publicidad orgánico y descentralizado, con un enfoque cero en campañas organizadas, ya sea en medios tradicionales o digitales. A menudo interactúan con los clientes finales, dado que la mayoría de las ventas se enfocan en el abastecimiento de pequeños comercios, lo que reduce su interacción directa con los consumidores individuales. Si bien tiene notoriedad en el entorno cercano gracias a la calidad y confiabilidad, no posee elementos distintivos en los envases ni en el marketing y branding que contribuyan a su identidad (ver anexo II). La falta de una identidad digital y activa con la no utilización de redes sociales o página web, y la obtención de clientes por relación de amistad o conocidos es un modelo tradicional aglomerado en un modelo de barrio el cual no tiene alcance ni perspectivas de atraer nuevos mercados o target fuera del barrio.

La perspectiva del personal de ventas refuerza esta conclusión: ambos colaboradores señalan que “no hay mucha” publicidad y que existe una oportunidad clara en redes sociales; además, mencionan recomendaciones recurrentes de clientes para “modernizar la imagen” y ampliar la variedad, lo cual evidencia una brecha entre la calidad del producto y la comunicación de la marca hacia nuevos segmentos (ver Anexos IV y V).

8.7.7 Capacidad instalada

En términos de capacidad instalada, los pulperos no consideran que factores como la atención o la ubicación de la panadería sean determinantes. Sin embargo, sí valoran la capacidad de la panadería para satisfacer la demanda en tiempo y forma. Consideran esencial poder encontrar siempre el producto que desean en el momento en que llegan, ya que esto define si convertirán a esa panadería en su proveedor principal o no. Esta accesibilidad garantiza la satisfacción del cliente y fortalece la propuesta de valor del negocio, promoviendo una experiencia de compra eficiente y satisfactoria.

Esta necesidad se refleja también en las entrevistas al personal: se reportan quejas relacionadas con faltante de stock o agotamiento rápido de productos favoritos y

demandas de mayor variedad, especialmente en temporadas de mayor afluencia (ver Anexos IV y V).

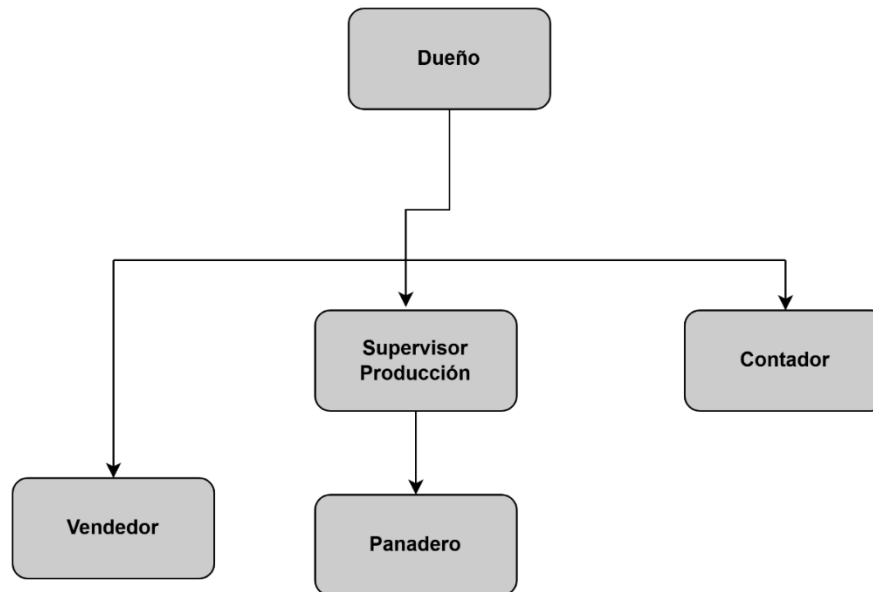
8.7.8 Estructura organizativa y procesos operativos.

Panadería Miranda viene trabajando desde hace años con una estructura organizativa fija y bien definida en la que las responsabilidades de cada puesto están claras. En dicha estructura podemos encontrar los siguientes eslabones en la jerarquía:

En Panadería Miranda el que lleva la dirección es el dueño, es quien se encarga de tomar las decisiones importantes tanto en la parte de producción como en la parte de ventas; es decir, es quien manda en todo. Justo debajo está el encargado de la producción, quien se asegura de que el trabajo se haga a tiempo y que el pan salga bien hecho. También está el contador, que se encarga de revisar los gastos, las ganancias y de vez en cuando sugiere cómo hacer rendir mejor el dinero. En la parte de ventas hay dos tipos de vendedores: uno es el que atiende directamente a los clientes en el local, siempre al tanto de que se venda lo que se preparó para ese día, y el otro es quien sale a ofrecer el pan a las pulperías y otros negocios pequeños del barrio, y también se encarga de hacer las entregas. Por último, está el panadero, quien es el corazón del taller: es el que se mete de lleno en la masa, hornea, prepara los distintos tipos de pan y los deja listos para empacar y distribuir.

Ilustración 1

Organigrama Organizacional



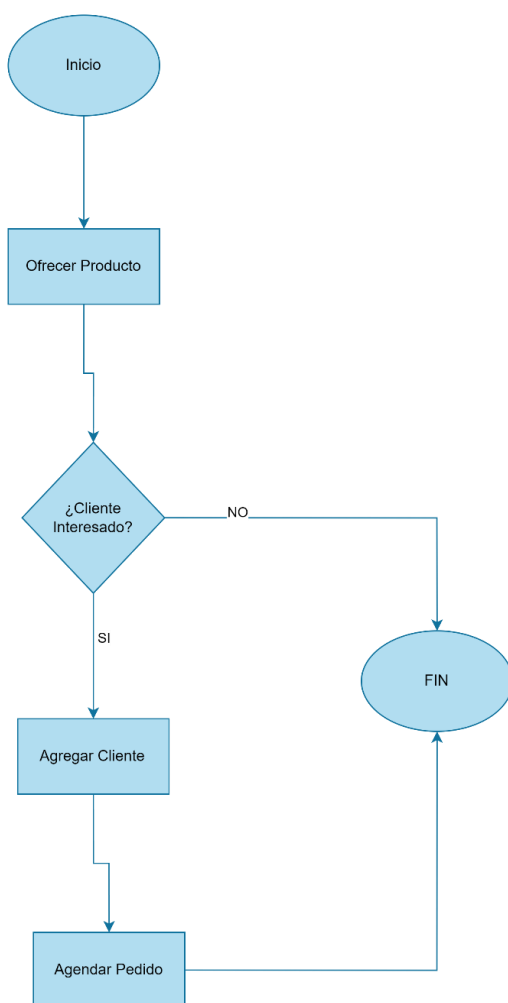
Nota: Fuente elaboración propia.

Si bien el organigrama deja claro los distintos puestos teóricos dentro de la panadería, en la práctica es el dueño el que ejerce muchos de los roles mencionados en el gráfico anterior, esto le ofrece un mayor control y manejo de las ventas, tratos comerciales, procesos de distribución, etc. Sin embargo, cabe resaltar las limitaciones que se forman a causa de que sea el dueño mismo el que se encarga de todo, entre ellas está el nivel de conocimiento que tenga de cada apartado del que se encargue, esto puede generar ineficiencias en ciertos procesos, la situación de no delegar tareas también se ha prestado históricamente a que dentro del negocio no se preste atención a ciertas tareas u oportunidades que pueden o pudieron ayudar al crecimiento de la panadería como empresa, tal como es el caso de establecer una estrategia publicitaria para atraer más clientes.

Proceso de venta. En este proceso se detalla la forma en que se realiza la venta de los productos finales hacia los clientes, que va desde que se recibe la solicitud hasta que el pedido es entregado de forma satisfactoria en el caso que sea un pedido directamente en el local, de igual manera se detalla el proceso que se realiza cuando el producto se ofrece para que los clientes lo puedan disfrutar.

Ilustración 2

Flujo grama de proceso de venta (Venta a clientes)



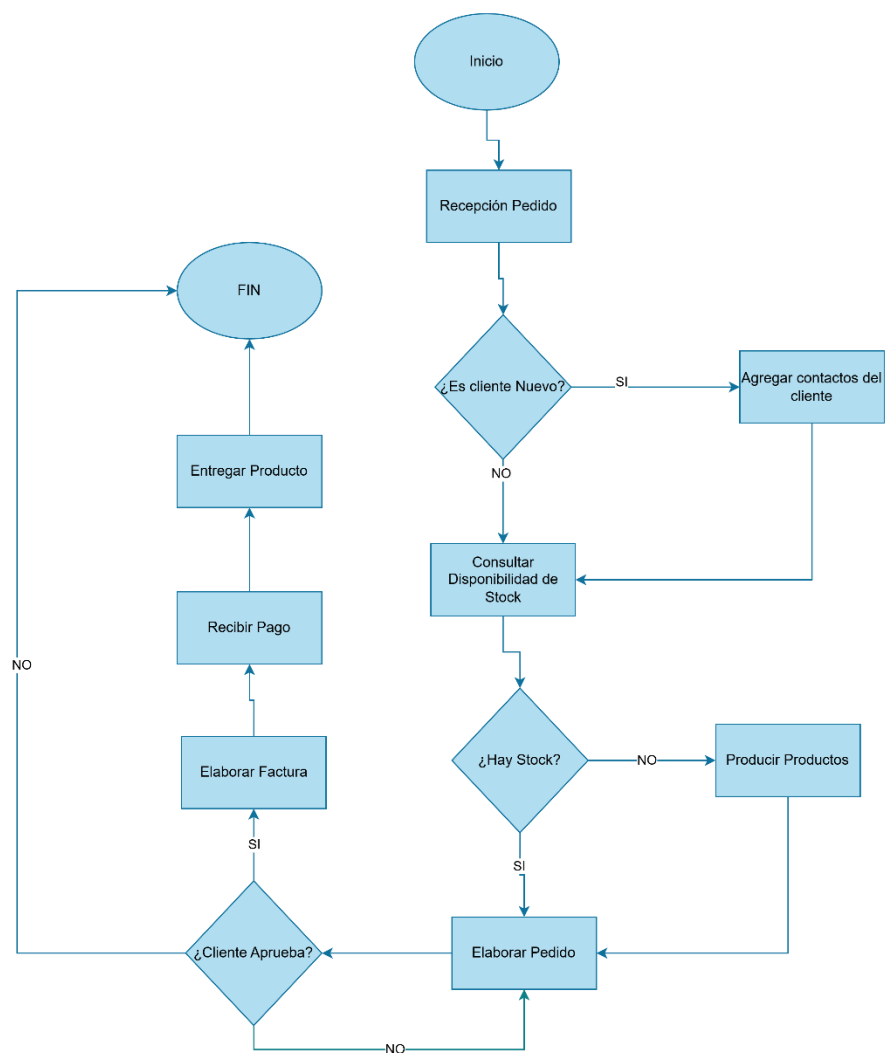
Nota: Fuente elaboración propia.

El diagrama anterior describe el proceso de ventas que se lleva a cabo en el establecimiento físico, donde se observa que no se han establecido acciones específicas asignadas al vendedor destinadas a promover ofertas especiales o

implementar estrategias de fidelización que permitan generar una conexión más sólida con los clientes potenciales. Esta omisión podría representar una oportunidad desaprovechada para fortalecer la relación con el cliente y aumentar la probabilidad de futuras visitas y compras.

Ilustración 3

Flujo grama de proceso de venta (Venta a negocios)



Nota: Fuente elaboración propia.

Como se observa en el flujograma del proceso de compra por parte un cliente mayoritario u otro de negocio, el proceso de negociación es bastante simple, consistiendo mayoritariamente en recibir el pedido y consultar la disponibilidad del producto elaborado para luego elaborarlo o no, así como está el proceso carece de ciertas carencias, la que más resalta es la falta de una negociación más profunda para intentar alcanzar mejores acuerdos con estos clientes comerciales, estos acuerdos podrían ser negociados o renegociados con ciertas cláusulas para dar más crédito a panadería Miranda del producto que revenderán o utilizarán estos otros negocios, las posibilidades de esto son amplias y permitirían ampliar la imagen del negocio.

Los hallazgos del microentorno listado en los puntos anteriores evidencian que, aunque la panadería cuenta con una base de clientes recurrentes y operaciones definidas, existen limitaciones en visibilidad, diferenciación y comunicación de marca. En este contexto, formalizar la misión y visión permite establecer una orientación estratégica clara y coherente con la identidad que se desea proyectar. A partir de esa base, se define la segmentación del mercado, utilizando los datos del estudio de campo, con el propósito de delimitar el público objetivo y sustentar la selección de estrategias de marketing en los capítulos siguientes

8.8 Misión y visión

A pesar de contar con más de 30 años de trayectoria y una visión empresarial aplicada en la práctica, Panadería Miranda no disponía de una identidad corporativa formalmente estructurada. En esta sección se establecen de manera oficial la **Misión** y la **Visión** de la empresa. Para ello, a partir de las **preguntas 4 y 7** de la encuesta aplicada al gerente (ver **Anexo III**), se definió la visión del negocio; mientras que, mediante las **preguntas 1 y 4** de la misma encuesta, se determinó la misión (ver **Anexo III**).

La misión y visión son importantes para una empresa ya que en ellas se encuentra la filosofía de crecimiento de la empresa y a los factores a tomar en cuenta antes de que la misma haga cualquier movimiento y, por tanto, también afecta a la toma de decisiones del negocio.

Misión

En Panadería Miranda, con más de 30 años de experiencia, elaboramos pan y productos horneados artesanales con esmero y pasión, para satisfacer el paladar de nuestra comunidad en Santa Clara. Nos comprometemos a ofrecer frescura, sabor auténtico y un servicio cordial, contribuyendo al bienestar de nuestros clientes y al desarrollo de nuestro barrio.

Visión

Ser reconocida en Managua como la panadería artesanal de preferencia, destacando por la excelencia del sabor, la innovación en recetas tradicionales, y el compromiso con la sostenibilidad y la comunidad. Aspiramos a crecer gradualmente, manteniendo nuestra esencia artesanal, expandiendo nuestra clientela, e inspirando confianza y orgullo en Santa Clara y alrededores.

8.9 Segmentación del Mercado

La identificación del mercado meta es un paso crítico para alinear la propuesta de valor de Panadería Miranda con las necesidades reales de su entorno. A través del análisis de los resultados obtenidos en el estudio de campo, se han categorizado a los consumidores en cuatro dimensiones fundamentales: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

8.9.1. Segmentación Geográfica

Panadería Miranda opera en el barrio Santa Clara, Managua, un entorno urbano con circulación constante de residentes y comercios de proximidad. Para ubicar geográficamente el área de estudio y su relación con la movilidad local, se incluye la referencia cartográfica del sector en el **Anexo I**, la cual facilita visualizar el contexto territorial donde se concentra la demanda principal del negocio.

El mercado de la empresa es predominantemente local. La cercanía es señalada por el 24.66% (ver anexo VI) de los encuestados como el factor determinante para visitar el establecimiento. Por tanto, el segmento se concentra en los residentes del barrio Santa Clara y zonas circundantes en el municipio de Managua, quienes buscan comodidad y acceso inmediato a productos frescos.

8.9.2. Segmentación Demográfica

- **Composición Familiar:** El principal segmento corresponde a hogares de tamaño medio, con un 54.79% de las familias integradas por 2 a 4 personas. Un 24.66% adicional pertenece a núcleos familiares de 5 o más miembros. (ver anexo VI)
- **Capacidad de Gasto:** Existe una predominancia de compradores de bajo ticket promedio; el 68.49% de los consumidores invierte menos de 20 córdobas por cada transacción. (ver anexo VI)

8.9.3. Segmentación Psicográfica (Atributos de Valor)

- **Motivadores de Compra:** El factor decisivo para el consumidor es el **sabor**, citado por el 41.10% de la muestra, seguido por el **precio** con un 27.40%. (ver anexo VI)
- **Expectativas de Variedad:** Los clientes valoran la diversidad en la oferta, siendo la **variedad de productos** el aspecto más importante en el local para el 27.40% de los consultados. (ver anexo VI)

8.9.4. Segmentación Conductual (Hábitos de Consumo)

- **Frecuencia y Ocasión:** El mercado presenta una alta tasa de repetición; el 72.61% de los clientes adquiere pan 3 o más veces por semana. La compra se concentra mayoritariamente en horario matutino (6:00 a.m. a 12:00 p.m.) con un 54.79% de las menciones. (ver anexo VI)
- **Preferencia de Producto:** El producto estrella es el **pan simple (barras)**, preferido por el 58.90%, mientras que el pan dulce captura el 30.14% del interés. (ver anexo VI)
- **Lealtad de Marca:** Aunque existe un núcleo de clientes fieles ("Siempre" y "Casi siempre") que suma el 34.25%, hay un segmento crítico de clientes **ocasionales (34.25%)** que representa la mayor oportunidad de crecimiento mediante estrategias de marketing digital. (ver anexo VI)

En términos de relación con la marca, los resultados muestran un componente favorable de reputación: la mayoría de encuestados declara estar algo o muy satisfecho con el servicio y, además, predomina una disposición probable o muy probable a recomendar la panadería. Sin embargo, también se observa una proporción relevante de clientes ocasionales y de "primera compra", lo que confirma un margen de crecimiento mediante estrategias de visibilidad y fidelización (Anexo VI, preguntas 11–13).

El perfil del consumidor de Panadería Miranda está definido por residentes locales con hábitos de compra recurrentes, una alta sensibilidad al precio y una fuerte lealtad

basada en la tradición y el sabor artesanal. Esta caracterización permite que las estrategias de marketing digital propuestas se diseñen con un enfoque de proximidad y personalización, asegurando que los recursos limitados de la empresa se inviertan en el grupo con mayor probabilidad de retorno y recomendación.

8.10 Análisis de los hallazgos

A lo largo de todo el capítulo se han detallado las distintas oportunidades, desafíos y otras situaciones que se ha topado Panadería Miranda en la mayoría de ámbitos que afectan a la competitividad del negocio en épocas recientes, estos sirven como un reconocimiento inicial para documentar los factores a tomar en cuenta para la creación de las estrategias en los siguientes capítulos.

Haciendo un resumen de lo más relevante se documentaron oportunidades para aumentar la captación de clientes, tales como fueron, la posibilidad de usar redes sociales tal como es detallado en el punto 8.4 o las posibilidades de crédito aprovechable en el punto 8.2, también se dieron a conocer las ventajas que tiene por sobre algunos competidores como lo es la cercanía y frescura de sus productos hechos a mano como se puede observar en el apartado 8.3.

Por parte de los puntos negativos o a mejorar encontrados están la amenaza de la competencia tocada más a profundidad en el análisis del microentorno en el apartado 8.7, donde se detalla cómo afecta a la retención de nuevos clientes, tanto comerciales como individuales. Además de debilidades, como lo es la falta de un sistema electrónico de pagos o que todavía Panadería Miranda no cuenta con un sistema POS que facilite el llevar una documentación limpia y ordenada para tramites o declaraciones legales como se detalla en los puntos 8.4 y 8.6.

Son a través de dichos detalles que Panadería Miranda tiene la oportunidad de mejorar y crecer como negocio, aumento su cartera de clientes y fortaleciendo su marca en el mercado local, para ello, el establecimiento de estrategias para aprovechar las

ventajas y fortalezas o mitigar las debilidades y amenazas es fundamental, ya que con ellas se determinará el curso de acción de la empresa para modernizar su marca.

En síntesis, el diagnóstico permite concluir que el principal reto no se limita al producto, sino a la capacidad de comunicar valor, diferenciarse y fidelizar, especialmente considerando que una parte relevante de consumidores se comporta como cliente ocasional y la promoción actual se concentra en mecanismos tradicionales. En consecuencia, los resultados obtenidos en este capítulo fundamentan el diseño de estrategias del Capítulo II, orientadas a fortalecer la presencia de marca, optimizar la comunicación (presencial y digital) y mejorar la retención de clientes sin comprometer la sostenibilidad del negocio.



CAPITULO II. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE

IX Capítulo II. Diseño De Las Estrategias De Marketing

En el ambiente comercial dinámico, competitivo y en aumento del barrio Santa Clara en Managua, donde diversos negocios batallan por atraer la atención de un público acostumbrado a alternativas diversas y asequibles, Panadería Miranda se enfrenta al gran reto de superar la dependencia histórica que ha ejercido en las tácticas de promoción convencionales, como: la distribución de volantes y la difusión por medio de los clientes. Aunque estos métodos sencillos y hasta cierto punto eficaces le facilitaron su establecimiento en sus comienzos, hoy en día son insuficientes para competir en un mercado en constante cambio, en el que la digitalización, la segmentación de públicos y la experiencia del cliente se han transformado en fundamentos para lograr el éxito en el ámbito comercial.

En este capítulo se hará rediseño estratégico que, no solo modernice su enfoque de marketing y la imagen de marca de Panadería Miranda, sino que también contribuya a maximizar sus dos modelos de negocio: la venta directa en el establecimiento, dirigida a consumidores finales que valoran frescura y cercanía, y la distribución a pulperías, que demanda relaciones comerciales sólidas y logística eficiente.

Para alcanzar este objetivo, se propone la implementación de estrategias que permitan modernizar la imagen de la marca, así como los canales de difusión del negocio permitiendo que Panadería Miranda gane más peso en el mercado. Estos métodos le facilitarán no solo expandir su cobertura geográfica hacia áreas cercanas, sino también intensificar la lealtad de los clientes actuales y atraer a otros segmentos que no se investigaron como se debería, como jóvenes profesionales o familias que valoran la comodidad. La meta principal es convertir a Panadería Miranda en un ícono de innovación en el sector panadero local, estableciendo los cimientos para un desarrollo sostenible y escalable, en sintonía con las tendencias económicas y culturales presentes en el país.

9.1. Análisis Foda

El análisis FODA será una importante herramienta que se usará para determinar las estrategias necesarias para llevar a cabo el plan estratégico de marketing, se procederá a analizar la información obtenida del negocio, todo para identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización que se pueden presentar según las situaciones actuales tanto del entorno como internas.

La fortaleza de la Panadería Miranda se ve reflejada visiblemente en la relación de confianza de vendedor-cliente que ha forjado con familias, pulperías, negocios, entre otros. De los puntos a destacar se encuentran la entrega de sus productos a tiempo, que, a pesar de la alta demanda y que parte del proceso manual se ha visto en necesidad de ser sustituido por la ayuda exógena de máquinas, nunca ha sacrificado la calidad y siempre conservando cierto carácter tradicional. Sin embargo, en esta misma historia podemos encontrar sus debilidades y desafíos a superar como las carentes técnicas de publicidad utilizadas, que impiden crear una relación más estrecha con las nuevas generaciones que vienen reemplazando al mercado real y poco a poco viene siendo reemplazado por el mercado potencial.

Frente a esto, las oportunidades se encuentran en las calles del barrio y en las pantallas de los celulares: desde colaboraciones con escuelas o eventos comunitarias que fortalezcan su rol social, hasta el uso de redes sociales para mostrar el proceso detrás de cada barra de pan, humanizando su marca. Pero también hay amenazas: competidores que adoptan tecnología más rápido, cambios en los hábitos de consumo o la posible desconexión con un público que, sin una estrategia digital, podría dejar de verla como una opción relevante.

9.2 Lluvia De Ideas Panadería Miranda

Con base en el diagnóstico desarrollado en el Capítulo I y los elementos preliminares presentados al inicio del Capítulo II, en este apartado se procede a traducir los hallazgos internos y externos de Panadería Miranda en herramientas estratégicas que permitan fundamentar la toma de decisiones. En consecuencia, se aplican matrices de análisis que facilitan la identificación de factores clave, la determinación de la posición estratégica de la empresa y la selección de estrategias prioritarias, asegurando coherencia entre la situación actual del negocio y las acciones de marketing propuestas.

9.2.1 Factores internos

El análisis de la situación interna de Panadería Miranda permite identificar los elementos clave que influyen positiva y negativamente en su desempeño. La siguiente tabla detalla las fortalezas y debilidades detectadas, destacando aspectos como la fidelidad del cliente frente a la carencia de estrategias de marketing formalizadas.

Tabla 1

Factores Internos Panadería Miranda

Fortalezas	Debilidades
Más de 30 años de experiencia en el mercado, lo que genera confianza en los clientes. (F.1)	Falta de una estrategia de marketing bien definida y estructurada. (D.1)
Clientes fieles, incluyendo negocios locales como pulperías que compran regularmente. (F.2)	Dependencia del boca a boca y recomendaciones, lo que limita el crecimiento. (D.2)
Ubicación estratégica en el barrio Santa Clara, de fácil acceso para la comunidad. (F.3)	Recursos financieros limitados para invertir en expansión y estudios de mercado. (D.3)
Procesos operativos bien organizados y equipo de trabajo comprometido. (F.4)	Baja presencia en redes sociales y poco aprovechamiento del entorno digital. (D.4)

Producción artesanal con un enfoque en calidad y sabor tradicional. (F.5)	Resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías y herramientas de gestión. (D.5)
Flexibilidad para adaptar los productos a las necesidades del cliente. (F.6)	Espacio de producción limitado, lo que restringe la capacidad de atender mayor demanda. (D.6)
Relación estable con proveedores confiables, asegurando el abastecimiento de insumos. (F.7)	Falta de registro de marca y protección legal de productos distintivos. (D.7)
Costos operativos bajos en comparación con panaderías industriales. (F.8)	Dependencia de un solo canal de venta sin diversificación de estrategias comerciales. (D.8)
Potencial para innovar sin comprometer la esencia del negocio. (F.9)	

Nota: Fuente elaboración propia.

9.2.2 Factores externos

Una vez evaluada la capacidad interna, es imperativo analizar el entorno en el que se desenvuelve Panadería Miranda. En la Tabla 2 se identifican las variables exógenas clave: las oportunidades que ofrece el mercado actual para el crecimiento del negocio y las amenazas que podrían poner en riesgo su estabilidad o competitividad.

Tabla 2

Factores Externos Panadería Miranda

Oportunidades	Amenazas
Expandir la distribución a otros barrios y explorar opciones de venta en línea. (O.1)	Alta competencia con otras panaderías y productos industrializados. (A.1)

Aprovechar el marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes. (O.2)	Aumento en los costos de materia prima, afectando la rentabilidad. (A.2)
Diversificar la oferta con productos que sigan tendencias actuales. (O.3)	Cambios en las tendencias de consumo, como dietas sin gluten o bajas en carbohidratos. (A.3)
Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes. (O.4)	Inestabilidad económica que reduce el poder adquisitivo de los clientes. (A.4)
Crear alianzas con cafeterías y restaurantes para aumentar la demanda. (O.5)	Normativas sanitarias y fiscales que pueden incrementar los costos operativos. (A.5)
Mayor interés del consumidor en productos artesanales y naturales. (O.6)	Expansión de supermercados con áreas de panadería que afectan a pequeños negocios. (A.6)
Posibilidad de acceder a financiamiento para pequeñas empresas para mejorar sus procesos operativos. (O.7)	Posibles problemas de abastecimiento de insumos clave. (A.7)
Implementar empaques ecológicos y sostenibles, siguiendo la tendencia ambientalista. (O.8)	Mayor exigencia de certificaciones de calidad para competir en mercados más amplios. (A.8)
Crecimiento del comercio electrónico y demanda de pedidos en línea. (O.9)	Rápidos cambios en las tendencias del mercado que pueden afectar la demanda. (A.9)
Oportunidad de participar en ferias y eventos para aumentar el reconocimiento de la marca. (O.10)	

Nota: Fuente elaboración propia.

9.3 MEFI

La MEFI evalúa los factores internos controlables (fortalezas y debilidades) de la empresa, asignándoles pesos y calificaciones similares. En la MEFI, una calificación

de **4** indica una fortaleza importante que la empresa maneja muy bien, y **1** indica una debilidad grave (desempeño interno muy pobre en ese aspecto).

La tabla siguiente muestra la MEFI de Panadería Miranda:

Tabla 3

Factores internos identificados en la lluvia de ideas

Factores Internos Clave (Panadería Miranda)	Peso	Calif.	Ponderación
Fortalezas:			
F1. Más de 30 años de experiencia en el mercado local (negocio establecido)	0.06	4	0.24
F2. Clientes fieles que compran regularmente (base de clientela recurrente)	0.05	3	0.15
F3. Ubicación accesible y estratégica en el barrio Santa Clara	0.05	3	0.15
F4. Procesos operativos bien organizados; personal comprometido	0.07	3	0.21
F5. Producción artesanal de calidad y sabor tradicional (prestigio del pan)	0.10	4	0.40
F6. Flexibilidad para adaptar productos a gustos del cliente	0.04	3	0.12
F7. Relación estable con proveedores confiables (abastecimiento asegurado)	0.04	3	0.12
F8. Costos operativos bajos (estructura ligera vs. panaderías industriales)	0.05	3	0.15
F9. Potencial para innovar sin comprometer la esencia tradicional	0.04	3	0.12
Debilidades:			
D1. Falta de una estrategia de marketing formal y estructurada	0.10	1	0.10

D2. Dependencia del boca a boca como principal medio de promoción	0.05	2	0.10
D3. Recursos financieros limitados para inversión y expansión	0.08	1	0.08
D4. Muy baja presencia en redes sociales y entorno digital	0.10	1	0.10
D5. Resistencia al cambio tecnológico en procesos y gestión	0.04	2	0.08
D6. Espacio de producción limitado, restringe capacidad ante mayor demanda	0.05	2	0.10
D7. Marca no registrada/legalmente protegida (riesgo potencial a futuro)	0.03	2	0.06
D8. Dependencia de un solo canal de venta (tienda física, sin diversificación)	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.38

Nota: Fuente Elaboración Propia

El puntaje ponderado total de 2.38 en la MEFI de Panadería Miranda refleja una situación interna ligeramente debajo del promedio. Aunque la empresa posee fortalezas importantes, por ejemplo, su larga trayectoria, confianza de clientes y producto de buena calidad estas se ven contrarrestadas por debilidades marcadas en mercadeo e innovación. En particular, la ausencia de una estrategia de marketing y la escasa incursión digital son factores internos críticos (calificados con 1, las peores notas) que disminuyen la puntuación general. Las fortalezas suman aproximadamente **1.5** del total ponderado mientras que las debilidades suman cerca de **0.9**, indicando que las fortalezas internas apenas superan a las debilidades. En resumen, a nivel interno la panadería tiene bases sólidas en experiencia, producto y eficiencia operativa, pero necesita mejorar en capacidades de marketing, tecnología y crecimiento para fortalecer su posición.

9.4 MEFE

La MEFE evalúa cómo afectan al negocio los factores externos (oportunidades y amenazas) y qué tan bien se está respondiendo a ellos. Se asigna a cada factor un peso (importancia relativa, sumando 1.0 en total) y una calificación de 1 a 4 para la estrategia actual de la empresa (4 = respuesta excelente que aprovecha la oportunidad o minimiza la amenaza; 1 = respuesta pobre). La siguiente tabla resume la MEFE de Panadería Miranda:

Tabla 4

Factores externos identificados en la lluvia de ideas

Factores Externos Clave (Panadería Miranda)	Peso	Calif.	Ponderación
Oportunidades:			
O1. Expansión a otros barrios (nuevos mercados locales)	0.08	1	0.08
O2. Marketing digital para aumentar visibilidad y alcance	0.09	1	0.09
O3. Diversificar la oferta según tendencias (ej. productos saludables)	0.06	1	0.06
O4. Implementar programas de fidelización de clientes	0.05	1	0.05
O5. Alianzas con cafeterías u otros negocios locales	0.05	1	0.05
O6. Mayor interés del consumidor en productos artesanales y naturales	0.05	3	0.15
O7. Acceso a financiamiento para pequeñas empresas (créditos, apoyos)	0.05	2	0.10
O8. Tendencia hacia empaques ecológicos y sostenibles	0.03	2	0.06
O9. Crecimiento del comercio electrónico y pedidos en línea	0.07	2	0.14

O10. Participar en ferias/eventos locales para mayor reconocimiento	0.03	3	0.09
Amenazas:			
A1. Alta competencia (otras panaderías locales y pan industrial)	0.09	2	0.18
A2. Aumento en costos de materias primas (harina, insumos)	0.07	3	0.21
A3. Cambio en hábitos de consumo (dietas sin gluten, bajas en carbohidratos)	0.05	3	0.15
A4. Inestabilidad económica que reduce el poder adquisitivo del cliente	0.06	3	0.18
A5. Normativas sanitarias/fiscales que pueden incrementar costos operativos	0.04	3	0.12
A6. Expansión de supermercados con área de panadería (competidores fuertes)	0.05	2	0.10
A7. Posibles problemas de abastecimiento de insumos clave (harina)	0.03	3	0.09
A8. Exigencia de certificaciones de calidad para competir en mercados amplios	0.02	2	0.04
A9. Cambios rápidos en las tendencias del mercado (modas pasajeras)	0.01	2	0.02
Total	1.00		1.94

Nota: Fuente elaboración propia.

El puntaje ponderado total de 1.94 en la MEFE indica que Panadería Miranda **no** está aprovechando adecuadamente las oportunidades externas ni evitando eficazmente las amenazas (valor muy por debajo de 2.5, que sería el promedio). Es decir, su entorno externo actual resulta desfavorable: existen oportunidades importantes (como el marketing digital y la expansión a nuevos mercados) que la panadería casi no ha explotado, mientras que algunas amenazas podrían afectarle significativamente

(competencia elevada, cambios de hábito, etc.) sin que la empresa tenga aún estrategias sólidas para contrarrestarlas.

9.5 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

A continuación, se presenta el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), una herramienta fundamental para determinar la postura competitiva más adecuada para Panadería Miranda. Este análisis cruza factores internos (Fuerza Financiera y Ventaja Competitiva) con factores externos (Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria) para visualizar matemáticamente si la empresa debe adoptar una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los resultados detallados en las siguientes tablas reflejan la realidad operativa de la panadería frente a las condiciones actuales del mercado en Managua.

Con base en el diagnóstico del Capítulo I y los hallazgos iniciales del Capítulo II, la Tabla 6 valora la capacidad financiera real de Panadería Miranda para sostener y ejecutar acciones de marketing sin comprometer su estabilidad. Para ello, se consideran variables como liquidez, flujo de caja, apalancamiento y capital disponible, ya que estos elementos condicionan el ritmo y el alcance de cualquier estrategia (por ejemplo, inversión en promoción, mejoras operativas o expansión). La escala utilizada (1 = peor, 6 = mejor) permite resumir en un puntaje promedio qué tan preparada está la empresa para financiar su crecimiento de forma gradual y controlada.

Tabla 5

Fuerza Financiera (FF)

Factor evaluado	Valor
Retorno en la inversión	3
Apalancamiento	4
Liquidez	5
Capital requerido vs. capital disponible	3
Flujo de caja	4
Rotación de inventarios	3
Economías de escala y experiencia	2

Total, promedio FF	3.43
---------------------------	-------------

Nota: Fuente elaboración propia.

Derivado del análisis interno–externo presentado previamente, la Tabla 7 estima la ventaja competitiva de la panadería frente a su entorno inmediato (otras panaderías, productos industrializados y sustitutos). Esta dimensión se centra en qué tan fuerte es su posición competitiva considerando aspectos como participación en el mercado, lealtad del cliente, calidad percibida y nivel tecnológico, factores que en conjunto determinan si la empresa compite por diferenciación, por cercanía, por precio o por tradición. Dado que aquí se mide “ventaja” en sentido relativo frente a competidores, se utiliza una escala negativa (–1 = mejor, –6 = peor) para reflejar que valores más cercanos a –1 indican una postura más favorable.

Tabla 6

Ventaja competitiva (VC)

Factor evaluado	Valor
Participación en el mercado	-5
Calidad del producto o servicio	-2
Ciclo de vida del producto	-3
Ciclo de reemplazo del producto	-4
Lealtad del consumidor	-2
Conocimiento tecnológico	-5
Integración vertical	-4
Total, promedio VC	-3.57

Nota: Fuente elaboración propia.

A partir del contexto expuesto en el Capítulo I (condiciones del mercado local, presión competitiva y tendencias de consumo) y su conexión con el planteamiento estratégico del Capítulo II, la Tabla 8 examina el nivel de estabilidad o turbulencia del entorno donde opera Panadería Miranda. Aquí se incorporan variables que influyen directamente en el desempeño del negocio, como cambios tecnológicos, inflación, variabilidad de la demanda, presión de sustitutos y rivalidad competitiva, porque estos factores afectan la predictibilidad de ventas, costos y la efectividad de las acciones de marketing. Se usa una escala negativa (-1 = mejor, -6 = peor) ya que un entorno más estable y favorable se expresa con valores menos negativos, mientras que un entorno más incierto y adverso se refleja con valores más bajos.

Tabla 7

Estabilidad del Entorno (EE)

Factor evaluado	Valor
Cambios tecnológicos	-3
Tasa de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-3
Rango de precios de competidores	-4
Barreras de entrada al mercado	-2
Rivalidad / presión competitiva	-4
Elasticidad-precio de la demanda	-3
Presión de productos sustitutos	-3
Total, promedio EE	-3.13

Nota: Fuente elaboración propia.

Considerando el análisis del sector y las oportunidades identificadas en los apartados previos, la Tabla 9 determina la fortaleza de la industria panadera como marco donde se desenvuelve la empresa. Esta evaluación no se enfoca únicamente en Panadería Miranda, sino en el atractivo del sector en sí: potencial de crecimiento, rentabilidad, estabilidad financiera del rubro, productividad y poder de negociación de clientes y proveedores, entre otros. La finalidad es establecer si el mercado ofrece condiciones

suficientemente favorables para competir y consolidarse, incluso si la empresa requiere mejoras internas. Por ello, se aplica una escala positiva (1 = peor, 6 = mejor) que resume qué tan atractivo y sostenible resulta el sector para orientar estrategias realistas y coherentes con la capacidad del negocio.

Tabla 8

Fortaleza de la Industria (FI)

Factor evaluado	Valor
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera del sector	3
Conocimiento tecnológico del sector	3
Utilización de recursos	4
Facilidad de entrada / productividad	3
Poder de negociación de los clientes/prov.	2
Total, promedio FI	3.14

Nota: Fuente elaboración propia.

9.5.1. Resultado global

La Tabla 10 resume los promedios obtenidos para la Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI). A partir de estos valores, se calculan las coordenadas del vector direccional (X, Y) mediante la suma de los factores correspondientes, lo cual permitirá ubicar gráficamente la posición estratégica exacta de Panadería Miranda en la matriz PEYEA.

Tabla 9

Resultado Global

Dimensión	Total
FF	3.43
VC	-3.57

EE	-3.13
FI	3.14
X = VC + FI	-0.43
Y = FF + EE	+0.30

Nota: Fuente elaboración propia.

Fuerza Financiera (FF = 3.43)

La panadería mantiene buena liquidez y flujo de caja, con costos operativos relativamente bajos. Sin embargo, su escala pequeña y recursos limitados la dejan en un nivel medio.

Ventaja Competitiva (VC = -3.57)

Aunque ofrece pan artesanal de calidad, su escasa cuota de mercado, la casi nula digitalización y la falta de diversificación hacen que esté en clara desventaja competitiva frente a panaderías más modernas y supermercados.

Estabilidad del Entorno (EE = -3.13)

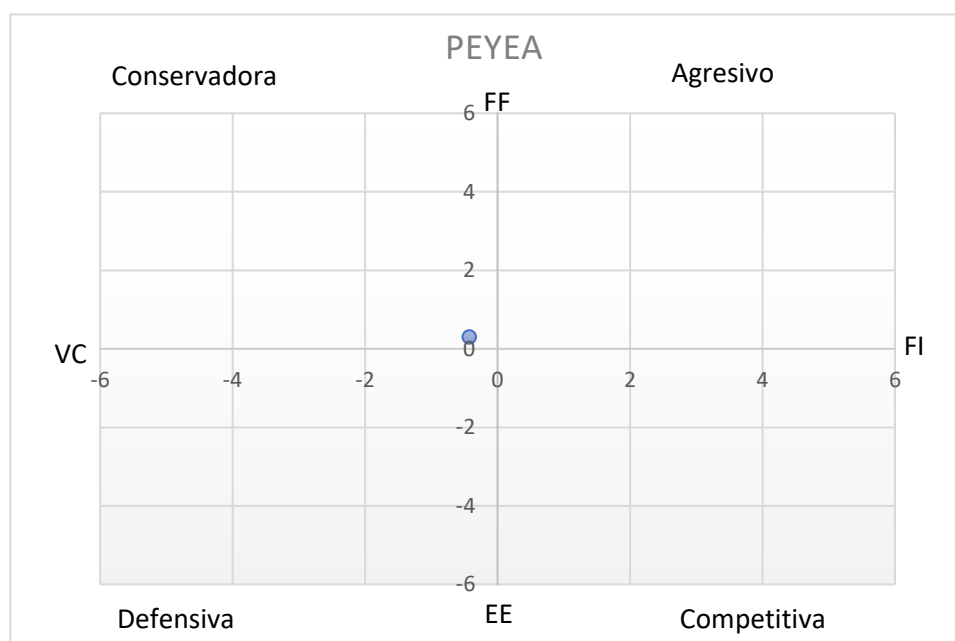
El entorno externo es poco favorable: inflación, alta competencia en Managua, precios presionados y sustitutos abundantes hacen que este bloque sea negativo.

Fuerza de la Industria (FI = 3.14)

El sector panadero es estable y rentable en nichos específicos (artesanal, saludable), aunque no muestra un crecimiento acelerado, lo que lo ubica en un nivel medio.

Ilustración 4

Matriz Peyea



Nota: Fuente elaboración propia.

El resultado de la matriz PEYEA ubica a la Panadería Miranda en una posición **conservadora**, ya que el valor en el eje X (-0.43) indica una ventaja competitiva débil frente a la industria, mientras que el valor en el eje Y ($+0.30$) refleja que su fuerza financiera apenas logra compensar la inestabilidad del entorno. Esto significa que la panadería no cuenta con un poder competitivo sólido, pero tampoco se encuentra en una situación de riesgo extremo, lo que le permite mantenerse estable gracias a sus clientes fieles y a sus costos relativamente bajos.

La interpretación estratégica es que la empresa debe **priorizar la consolidación de su mercado actual** antes de pensar en una expansión agresiva. Sus esfuerzos deben orientarse a fortalecer las debilidades detectadas, como la escasa presencia digital y la limitada diversificación de canales de venta, mientras mantiene una administración prudente de los recursos financieros. Al mismo tiempo, puede aprovechar de forma gradual las oportunidades del sector, como el marketing digital y los nichos de

productos artesanales, para moverse hacia una posición más competitiva y atractiva en el futuro.

9.6 Matriz Interna-Externa (MIE)

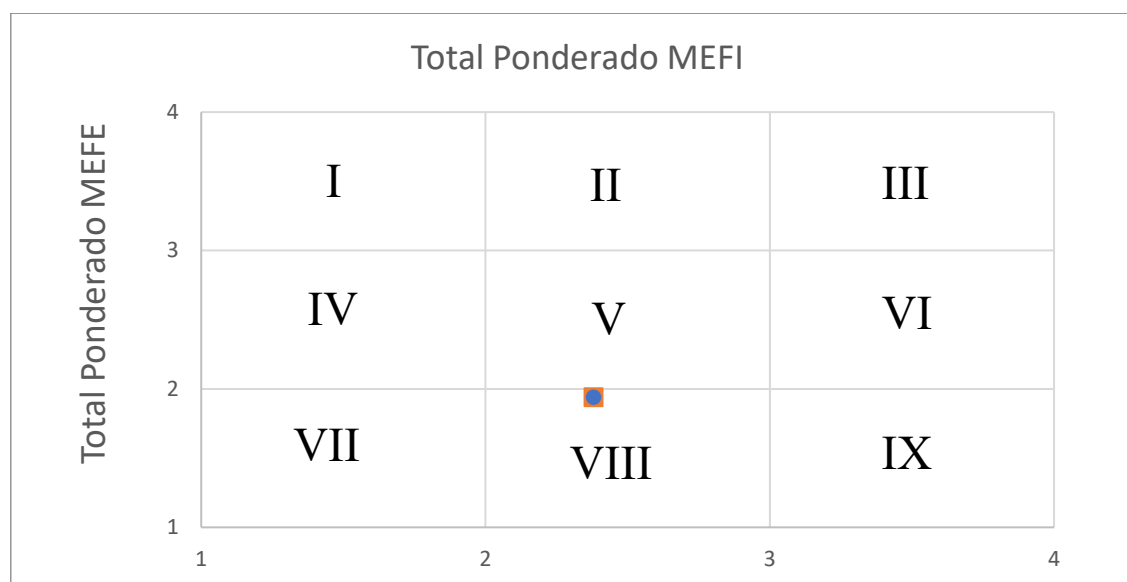
Para definir el rumbo estratégico de Panadería Miranda, se utiliza la Matriz Interna-Externa (MIE). Tomando como base los puntajes ponderados derivados de las matrices MEFE y MEFI, este instrumento clasifica a la empresa en una de las tres grandes zonas estratégicas: 'Crecer y construir', 'Retener y mantener' o 'Cosechar y desinvertir'. Este análisis es crucial para validar la coherencia entre los recursos de la empresa y las oportunidades del mercado.

MEFI (Interna) = 2.38 → se ubica en el rango **2.0–2.99 = Medio**.

MEFE (Externa) = 1.94 → se ubica en el rango **1.0–1.99 = Bajo**.

Ilustración 5

Matriz Interna-Externa (MIE)



Nota: Fuente elaboración propia.

La ubicación de la Panadería Miranda en la celda VIII de la Matriz Interna-Externa corresponde a la estrategia de Cosecha o Desinversión, lo que implica que en su estado actual no debería apostar por expansiones agresivas, ya que su posición externa es débil marcada por fuerte competencia, aumento de costos y escasa diferenciación y su capacidad interna es solo media, con buena tradición y liquidez pero con deficiencias en marketing y diversificación; por ello, la estrategia más adecuada es mantener y fidelizar a la clientela actual para maximizar ingresos y liquidez sin grandes gastos, defender su nicho reforzando la lealtad mediante programas y promociones locales, y destinar excedentes a fortalecer las capacidades internas como marketing digital y diversificación, con el objetivo de reposicionarse hacia celdas superiores de la matriz en el futuro.

9.7 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

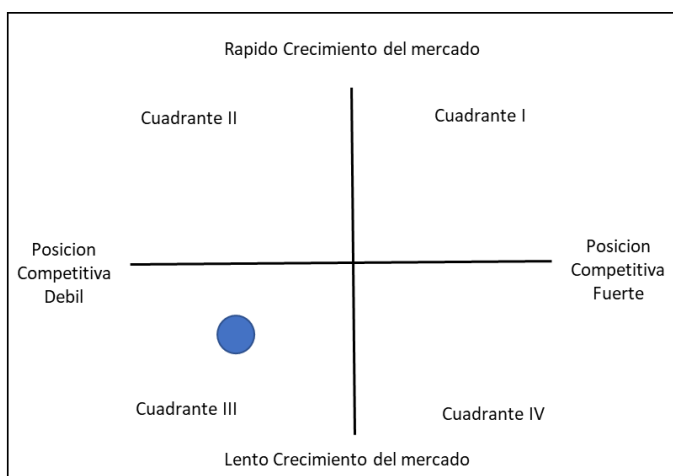
La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta que ayuda a identificar opciones estratégicas concretas evaluando si el mercado está en expansión o estancamiento, y si la empresa posee una posición dominante o débil. Basado en los datos de la MEFI y el análisis del entorno, la siguiente sección desglosa la ubicación actual de la panadería.

Crecimiento del mercado: El mercado de pan tradicional en Managua es estable, pero de bajo crecimiento, con amenazas como sustitutos (productos saludables) y competencia de supermercados. Se ubica en la parte inferior del eje vertical.

Posición competitiva: Según la MEFI (2.38), la panadería tiene una posición interna media, con fortalezas en tradición, liquidez y producto artesanal, pero debilidades serias en marketing, digitalización y diversificación. Esto la coloca más cerca del lado de posición competitiva débil.

Ilustración 6

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Nota: Fuente elaboración propia.

La Panadería Miranda se ubica en el Cuadrante III de la Matriz de la Gran Estrategia, lo que significa que enfrenta un mercado de lento crecimiento y además presenta una posición competitiva débil. Este cuadrante es el más delicado porque implica que la empresa debe enfocarse en estrategias de supervivencia y reorientación para no perder participación en el mercado.

Las acciones recomendadas incluyen: reducir costos, defender el nicho local reforzando la lealtad de los clientes habituales, buscar alianzas con negocios cercanos (cafeterías, pulperías) y apostar por una diversificación relacionada (productos saludables, repostería artesanal) que le permita diferenciarse sin grandes inversiones. El objetivo principal es recuperar competitividad y moverse hacia cuadrantes más favorables en el futuro.

9.8 Definición Estrategias

Con base en el diagnóstico del Capítulo I y los hallazgos iniciales del Capítulo II, esta sección presenta la transición del análisis situacional hacia la formulación estratégica, convirtiendo los resultados del estudio en objetivos y líneas de acción concretas. En este sentido, las estrategias propuestas responden a las condiciones reales del negocio y a su capacidad operativa, priorizando iniciativas simples, medibles y

ajustables que permitan mejorar la visibilidad, fortalecer la relación con el cliente y sostener el crecimiento sin alterar la operación diaria.

9.8.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos cumplen una función central dentro del plan, ya que orientan la toma de decisiones, delimitan prioridades y permiten evaluar resultados mediante metas verificables.

Objetivo Estratégico 1: Consolidación comercial y digitalización

Fortalecer la posición competitiva de Panadería Miranda mediante la implementación progresiva de un plan de marketing y la digitalización de canales de comunicación y venta, con el fin de retener la base de clientes recurrentes y captar nuevos segmentos del mercado local, priorizando acciones de bajo riesgo y alta trazabilidad, en coherencia con una capacidad interna media y un entorno externo retador.

Este objetivo posibilita crear una base comercial más sólida al incorporar canales digitales de comunicación y venta, lo que reduce la dependencia del boca a boca, amplía el alcance hacia nuevos clientes en Managua y mejora la capacidad de competir en un mercado donde la visibilidad influye directamente en la decisión de compra.

Objetivo Estratégico 2: Fidelización y valor del cliente

Incrementar la recurrencia de compra y la recomendación mediante mecanismos formales de fidelización, promociones controladas y mejora de la experiencia de compra, asegurando que las acciones de marketing se enfoquen primero en consolidar el mercado actual y elevar el valor percibido, antes de asumir estrategias de expansión agresiva

Este objetivo permite estabilizar los ingresos mediante la retención de la clientela recurrente, incrementar la frecuencia de compra y fortalecer la recomendación, lo cual es clave para sostener el crecimiento en un entorno competitivo y con presiones económicas, priorizando acciones de impacto directo en el punto de venta y en la relación con el cliente.

9.8.2 Matriz de Impacto Cruzado FODA

La Matriz de Impacto Cruzado FODA permite operativizar la postura conservadora identificada previamente en los análisis matriciales de este estudio. El análisis realizado evidencia que Panadería Miranda cuenta con una base sólida sustentada en su trayectoria, la aceptación de sus productos artesanales y una clientela recurrente; no obstante, su competitividad se ve limitada por brechas en la gestión comercial y en la visibilidad del negocio, especialmente en el ámbito digital. Esta condición reduce la capacidad de atraer nuevos consumidores y de comunicar de forma consistente su propuesta de valor, aun cuando el producto y la operación mantienen elementos favorables para sostenerse en el mercado.

A la vez, el entorno presenta oportunidades relevantes para mejorar posicionamiento mediante canales digitales y acciones de fidelización, pero mantiene presiones competitivas y económicas que exigen decisiones prudentes. En coherencia con la lectura integral de las matrices estratégicas aplicadas en la investigación que reflejan una capacidad interna intermedia y un contexto externo desafiante la postura general del plan se orienta a la consolidación gradual, priorizando acciones controlables, medibles y financieramente responsables antes de plantear expansiones agresivas.

Tabla 10

Matriz de Impacto Cruzado FODA con los factores internos y externos previamente identificados

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	Más de 30 años de experiencia en el mercado, lo que genera confianza en los clientes. (F.1)	Falta de una estrategia de marketing bien definida y estructurada. (D.1)
	Clientes fieles, incluyendo negocios locales como pulperías que compran regularmente. (F.2)	Dependencia del boca a boca y recomendaciones, lo que limita el crecimiento. (D.2)
	Ubicación estratégica en el barrio Santa Clara, de fácil acceso para la comunidad. (F.3)	Recursos financieros limitados para invertir en expansión y estudios de mercado. (D.3)
	Procesos operativos bien organizados y equipo de trabajo comprometido. (F.4)	Baja presencia en redes sociales y poco aprovechamiento del entorno digital. (D.4)
	Producción artesanal con un enfoque en calidad y sabor tradicional. (F.5)	Resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías y herramientas de gestión. (D.5)
	Flexibilidad para adaptar los productos a las necesidades del cliente. (F.6)	Espacio de producción limitado, lo que restringe la capacidad de atender mayor demanda. (D.6)
	Relación estable con proveedores confiables, asegurando el abastecimiento de insumos. (F.7)	Falta de registro de marca y protección legal de productos distintivos. (D.7)
	Costos operativos bajos en comparación con panaderías industriales. (F.8)	Dependencia de un solo canal de venta sin diversificación de estrategias comerciales. (D.8)
	Potencial para innovar sin comprometer la esencia del negocio. (F.9)	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+)
Expandir la distribución a otros barrios y explorar opciones de venta en línea. (O.1)	FO1 Establecer perfiles activos en plataformas relevantes para interactuar con clientes, compartir contenido atractivo y promocionar productos y ofertas especiales. (F.9) (O.2)	DO1 Destinar recursos a estrategias de marketing digital, como SEO, marketing de contenidos y email marketing, para mejorar el posicionamiento en línea de la panadería y generar leads. (D.3)(O.7)
Aprovechar el marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes. (O.2)	FO2 Asignar un presupuesto para publicidad en línea, utilizando anuncios pagados en motores de búsqueda y redes sociales para aumentar la visibilidad de la panadería y atraer tráfico al sitio web. (F.4) (O.7)(O.9)	DO2 Implementar un programa de lealtad para recompensar a los clientes frecuentes, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas o regalos por compras repetidas. (D.2) (D.1) (O.4)
Diversificar la oferta con productos que sigan tendencias actuales. (O.3)	FO3 Participar en eventos y ferias locales para promocionar los productos de la panadería, establecer contactos con otros negocios y aumentar el reconocimiento de la marca. (F.1)(F.7)(F.9)(O.10)	
Implementar programas de fidelización para premiar a los clientes frecuentes. (O.4)		
Crear alianzas con cafeterías y restaurantes para aumentar la demanda. (O.5)		
Mayor interés del consumidor en productos artesanales y naturales. (O.6)		
Posibilidad de acceder a financiamiento para pequeñas empresas para mejorar sus procesos operativos.. (O.7)		
Implementar empaques ecológicos y sostenibles, siguiendo la tendencia ambientalista. (O.8)		
Crecimiento del comercio electrónico y demanda de pedidos en línea. (O.9)		
Oportunidad de participar en ferias y eventos para aumentar el reconocimiento de la marca. (O.10)		
AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-)	ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-)
Alta competencia con otras panaderías y productos industrializados. (A.1)	FA1 Diseñar promociones atractivas para el punto de venta, como descuentos por la compra de múltiples productos, combos o programas de fidelización. (F.9) (F.6) (A.1)	DA1 Explorar opciones de publicidad local, emisoras de radio locales o vallas publicitarias, para aumentar el reconocimiento de la marca en el área. (D.2)(A.9)
Aumento en los costos de materia prima, afectando la rentabilidad. (A.2)	FA2 Colaborar con negocios locales, como cafeterías, restaurantes o tiendas de alimentos, para ofrecer productos complementarios o crear promociones conjuntas. (F.2) (A.3)(A.6)	DA2 Desarrollar y consolidar una marca distintiva para que Panadería Miranda sea fácilmente reconocida y asociada con sus productos mediante el uso de imágenes y elementos visuales característicos. (A1)(D7)
Cambios en las tendencias de consumo, como dietas sin gluten o bajas en carbohidratos. (A.3)		
Inestabilidad económica que reduce el poder adquisitivo de los clientes. (A.4)		
Normativas sanitarias y fiscales que pueden incrementar los costos operativos. (A.5)		
Expansión de supermercados con áreas de panadería que afectan a pequeños negocios. (A.6)		
Posibles problemas de abastecimiento de insumos clave. (A.7)		
Mayor exigencia de certificaciones de calidad para competir en mercados más amplios. (A.8)		
Rápidos cambios en las tendencias del mercado que pueden afectar la demanda. (A.9)		

Nota: Fuente elaboración propia.

9.9 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tras haber identificado diversas alternativas de acción mediante las matrices PEYEA, de la Gran Estrategia (MGE) e Interna-Externa (MIE), resulta imperativo seleccionar aquellas que representen el mayor beneficio con el menor riesgo posible. La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) actúa como un filtro metodológico que evalúa cada propuesta frente a criterios de viabilidad técnica, alineación con la misión corporativa y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. Este proceso garantiza que Panadería Miranda concentre sus recursos limitados en estrategias que realmente fortalezcan su posición competitiva sin comprometer su estabilidad financiera.

Las estrategias formuladas a partir del cruce FODA representan alternativas viables; sin embargo, no todas presentan el mismo nivel de conveniencia o prioridad para la Panadería Miranda. En ese sentido, se requiere un mecanismo que permita filtrar y jerarquizar las estrategias según su consistencia con los resultados de matrices previas. Por ello, seguidamente se utiliza la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), con el propósito de identificar las estrategias con mayor respaldo estratégico integral.

Tabla 11

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategia	FODA	PEYEA	MIE	MGE	TOTAL
FO1. Establecer perfiles activos en plataformas relevantes para interactuar con clientes, compartir contenido atractivo y promocionar productos y ofertas especiales. (F9, O2)	X	X	X	X	4
FO2. Asignar un presupuesto para publicidad en línea, utilizando anuncios pagados en motores de búsqueda y redes sociales para aumentar la visibilidad de la panadería y atraer tráfico al sitio web. (F4, O7, O9)	X	X		X	3

FO3. Participar en eventos y ferias locales para promocionar los productos de la panadería, establecer contactos con otros negocios y aumentar el reconocimiento de la marca. (F1, F7, F9, O10)	X			X	2
DO1. Destinar recursos a estrategias de marketing digital, como SEO, marketing de contenidos intervalos periódicos no consecutivos para mejorar el posicionamiento en línea de la panadería y generar leads. (D3, O7)	X	X	X		3
DO2. Implementar un programa de lealtad para recompensar a los clientes frecuentes, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas o regalos por compras repetidas. (D2, D1, O4)	X	X	X		3
FA1. Diseñar promociones atractivas para el punto de venta, como descuentos por la compra de múltiples productos, combos o programas de fidelización. (F9, F6, A1)	X			X	2
FA2. Colaborar con negocios locales, como cafeterías, restaurantes o tiendas de alimentos, para ofrecer productos complementarios o crear promociones conjuntas. (F2, A3, A6)	X				1
DA1. Explorar opciones de publicidad local, emisoras de radio locales o vallas publicitarias, para aumentar el	X		X		2

reconocimiento de la marca en el área. (D2, A9)					
DA2. Desarrollar y consolidar una marca distintiva para que Panadería Miranda sea fácilmente reconocida y asociada con sus productos mediante el uso de imágenes y elementos visuales característicos. (A1, A7, D7)	X			X	2

Nota: Fuente elaboración propia.

En la MDE, **FO1** obtiene 4 puntos porque se alinea con el FODA al corregir la debilidad más crítica (baja presencia digital y dependencia del boca a boca), respeta la postura conservadora de la PEYEA, encaja con la celda VIII de la MIE (retener/mantener) y con la reorientación propia del Cuadrante III en la MGE; además, es de bajo costo, de rápida implementación y con alta trazabilidad de resultados, por lo que maximiza el impacto inmediato con riesgo contenido (coherente con MEFI=2.38 y MEFE=1.94) y con el patrón de consumo local de recurrencia y cercanía señalado en el diagnóstico. **FO2** suma 3 puntos porque, aunque también corrige la brecha de visibilidad con gasto controlable y medición, su dependencia de un presupuesto continuo la hace ligeramente menos robusta frente a la prudencia financiera que sugiere la postura conservadora, aun siendo plenamente coherente con el diagnóstico y con la lógica de consolidar antes que expandir. **DO1** alcanza 3 puntos al crear activos orgánicos (SEO y contenidos) que fortalecen la visibilidad local y el storytelling artesanal con bajo riesgo, muy alineado al FODA y a la recomendación de consolidación de PEYEA/MIE/MGE, aunque sus efectos tienden a madurar entre 3–6 meses, lo que explica que no alcance el 4/4 de FO1. **DO2** también marca 3 puntos porque formaliza la recompra, ajustándose a la estrategia de defensa del nicho; no obtiene el cuarto punto al requerir apoyarse en canales de captación ya activos para desplegar todo su potencial.

El resto puntúa menos por menor encaje simultáneo con los cuatro criterios de la MDE. **FO3** queda con 2 puntos: aporta reputación y contactos, pero su impacto es más difuso

y logísticamente más costoso que lo digital, por lo que no corrige de raíz la brecha crítica ni prioriza la liquidez en un contexto de postura conservadora (PEYEA/MIE/MGE). **FA1** suma 2 puntos porque atiende la sensibilidad al precio, pero sin tráfico incremental ni un mecanismo formal de fidelización puede canibalizar margen más que expandir base en el corto plazo, lo que la hace menos prioritaria que las palancas digitales y de lealtad. **FA2** obtiene 1 punto: necesita identidad visual, acuerdos y capacidad operativa estable; agrega complejidad antes de cerrar las brechas básicas de visibilidad y fidelización, por lo que la MIE/PEYEA la empujan a fases posteriores. **DA1** marca 2 puntos al ofrecer alcance, pero con menor segmentación, trazabilidad y control de costos que la pauta digital, lo que choca con la prudencia que exige la postura actual. **DA2** suma 2 puntos: el branding básico es habilitante y mejora coherencia y recuerdo, pero por sí solo no genera tracción comercial inmediata; su valor crece como soporte de FO1/FO2/DO2 dentro de la lógica de consolidación.

La Panadería Miranda debe priorizar cuatro estrategias las cuales son: establecer perfiles activos en redes sociales (FO1) como base para interactuar con clientes y aumentar visibilidad; invertir en publicidad en línea (FO2) para atraer tráfico y ampliar alcance; destinar recursos a SEO y marketing de contenidos (DO1) para consolidar su posicionamiento digital; y finalmente Implementar un programa de lealtad para recompensar a los clientes frecuente (DO2). Estas acciones combinan el aprovechamiento de oportunidades tecnológicas con la corrección de debilidades internas, al tiempo que fortalecen la identidad de la panadería, por lo que representan el núcleo estratégico sobre el cual debe construirse su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

9.10 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE se utiliza después de la MDE para jerarquizar cuantitativamente las alternativas viables en un contexto de capacidad interna media (MEFI=2.38), respuesta externa débil (MEFE=1.94) y postura conservadora según PEYEA, MIE y MGE, de modo que la asignación de recursos privilegie lo más atractivo en términos de retorno, riesgo y horizonte de resultados. En este estudio, los criterios de atractivo

que sustentan los pesos se anclan directamente en la evidencia de los capítulos: impacto sobre las debilidades críticas detectadas (marketing formal inexistente, baja presencia digital y dependencia del boca a boca), viabilidad financiera con gasto controlable y bajos costos, tiempo de implementación corto para resultados a 3–6 meses, riesgo operativo bajo, capacidad de medición clara mediante KPIs (seguidores, WhatsApp, recompra) y sinergia con los dos segmentos actuales (hogares y pulperías), manteniendo además coherencia con la recomendación de retener y mantener antes de expandir.

Tabla 12

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores de la industria	Peso	FO1		FO2		FO3		DO1		DO2		FA1		FA3		DA1		DA2	
		PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT	PA	PT
Factor																			
Fortalezas																			
F1. Más de 30 años de experiencia en el mercado local	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
F2. Clientes fieles que compran regularmente	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
F3. Ubicación accesible y estratégica en el barrio Santa Clara	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
F4. Procesos operativos bien organizados; personal comprometido	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
F5. Producción artesanal de calidad y sabor tradicional	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3
F6. Flexibilidad para adaptar productos a gustos del cliente	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04
F7. Relación estable con proveedores confiables	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
F8. Costos operativos bajos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
F9. Potencial para innovar sin comprometer la esencia tradicional	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Debilidades																			
D1. Falta de una estrategia de marketing formal	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
D2. Dependencia del boca a boca	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,1
D3. Recursos financieros limitados	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
D4. Muy baja presencia en redes sociales y entorno digital	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
D5. Resistencia al cambio tecnológico	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D6. Espacio de producción limitado	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D7. Marca no registrada/protegida	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
D8. Dependencia de un solo canal de venta	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Oportunidades																			
O1. Expansión a otros barrios	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08
O2. Marketing digital para aumentar visibilidad y alcance	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
O3. Diversificar la oferta según tendencias	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
O4. Implementar programas de fidelización	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
O5. Alianzas con cafeterías / negocios locales	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
O6. Mayor interés en productos artesanales y naturales	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
O7. Acceso a financiamiento PyME	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
O8. Tendencia a empaques ecológicos	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
O9. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
O10. Participar en ferias/eventos locales	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09
Amenazas																			
A1. Alta competencia	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	1	0,09	2	0,18	4	0,36
A2. Aumento en costos de materias primas	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
A3. Cambios en tendencias de consumo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
A4. Inestabilidad económica (menor poder adquisitivo)	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06
A5. Normativas sanitarias/fiscales (mayor costo)	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
A6. Expansión de supermercados con panadería	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
A7. Posibles problemas de abastecimiento de insumos	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12
A8. Exigencia de certificaciones de calidad	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
A9. Cambios rápidos en las tendencias del mercado	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
TOTAL por Estrategia			3,63		3,33		2,8		3,32		3		2,88		2,99		2,48		2,85

Nota: Fuente elaboración propia.

Bajo esos criterios, FO1 resulta la más atractiva porque corrige de inmediato la brecha digital con bajo costo, aprendizaje rápido y alta trazabilidad, alineándose plenamente con la postura conservadora; FO2 complementa con tráfico incremental medible y presupuesto flexible, permitiendo optimización continua sin comprometer caja; DO1 construye un activo orgánico local (SEO/contenidos) que consolida mayor probabilidad de ser descubierta y reputación artesanal con riesgo acotado; y DO2 capitaliza la alta recurrencia y la cercanía del mercado actual formalizando la recompra y elevando el ticket, lo que asegura impacto en ventas sin requerir expansiones agresivas. Por contraste, alternativas como ferias, colaboraciones B2B amplias o medios tradicionales obtienen menor atractivo relativo al demandar mayor logística, inversión o asumir retornos menos controlables en el corto plazo, por lo que la MCPE las relega a fases posteriores una vez estabilizadas las palancas digitales y de fidelización priorizadas.

Las cuatro estrategias con mejor puntuación en la MCPE (FO1, FO2, DO1 y DO2) se justifican porque responden directamente a las debilidades más críticas de la panadería como la falta de marketing formal, la baja presencia digital y la dependencia del boca a boca mientras aprovechan oportunidades clave como el crecimiento del marketing digital, el comercio electrónico y la fidelización de clientes; en conjunto, permiten fortalecer la visibilidad de la marca, captar nuevos consumidores y consolidar la lealtad de los clientes actuales, asegurando un crecimiento sostenible y mayor competitividad frente a la fuerte presencia de panaderías industriales.

9.11 Análisis de los hallazgos

En la primera parte de este capítulo, se procedió a asignar a muchas de las situaciones una categoría (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para definir mejor la posición actual del negocio, así como determinar las posibilidades que tiene Panadería Miranda para crecer como negocio, y a través de una ponderación de los factores más importantes se terminó de estipular las bases para el establecimiento de las posibles estrategias que la panadería debería tomar.

Luego de eso pensaron las estrategias más viables para que Panadería Miranda alcanzará su objetivo de hacer crecer su marca en el mercado intentando expandir, aprovechar, solucionar o mitigar cada factor descrito dentro de la matriz FODA mediante las estrategias establecidas. Además, en conjunto con la matriz PEYEA se determinó que, por la posición que ya ocupa Panadería Miranda en el mercado, el tipo de estrategias de expansión que debían tomarse tenía que ser no tan agresivas y priorizar más la consolidación actual del negocio, de esta manera prácticamente se descartaron posibles rutas planteadas por las estrategias.

Posteriormente a través de la matriz de decisión estratégica se termina por seleccionar las estrategias finales a desarrollar en el siguiente capítulo. Las estrategias elegidas pasaron por un estricto proceso de puntuación, en el cual según si esta cumplía con las condiciones de las otras matrices estudiadas esta adquiriría mayor o menor puntaje añadiéndole valor a dicha estrategia mientras más condiciones de las otras matrices de estudio cumpliera.

Se escogieron las 4 estrategias con mayor puntuación para ser las desarrolladas en el capítulo III, además, se reafirmó la elección de las estrategias a través de un segundo chequeo realizado mediante la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

En consecuencia, las estrategias seleccionadas se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos establecidos para el período 2025–2027, debido a que priorizan el fortalecimiento de la competitividad mediante la digitalización de los canales de comunicación y venta, así como la consolidación de la fidelización y la experiencia del

cliente. Esta orientación permite que la panadería incremente su visibilidad, reduzca brechas comerciales críticas y genere mayor estabilidad en la demanda, manteniendo un enfoque gradual y realista acorde con su capacidad operativa y financiera.

Asimismo, la elección de dichas estrategias responde a las pautas y criterios derivados del análisis matricial aplicado en el capítulo, garantizando consistencia entre el diagnóstico y la toma de decisiones. En este sentido, las matrices MEFI y MEFE sustentan la necesidad de fortalecer aspectos internos clave ante un entorno exigente, mientras que PEYEA, MIE y MGE orientan hacia una postura de consolidación antes de asumir expansiones agresivas; finalmente, la MDE y la MCPE validan la priorización de las alternativas con mayor coherencia y atractivo estratégico. Por lo tanto, el conjunto de estrategias seleccionadas ofrece una ruta estructurada y justificable, que será desarrollada operativamente en el Capítulo III mediante acciones, cronograma, presupuesto e indicadores de seguimiento.

The background features an abstract geometric design composed of various shades of blue squares and rectangles, some of which are outlined in white. These shapes are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some elements appearing to overlap others. The overall aesthetic is modern and minimalist.

CAPITULO III.

PLAN

ESTRATÉGICO

DE MARKETING

X Capítulo III. Plan Estratégico De Marketing

Este capítulo presenta el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para Panadería Miranda, con un horizonte de tres años. Como se enfatiza en el capítulo anterior, se propone la incorporación de estrategias digitales y comunitarias (por ejemplo, redes sociales y eventos locales) para expandir la cobertura geográfica y la lealtad de los clientes, con la meta de posicionar a la panadería como un ícono de innovación en el sector local.

El plan se articula en torno a las estrategias definidas en el análisis FODA: presencia en redes sociales, publicidad en línea, promociones en el punto de venta, publicidad local, marketing digital integral, participación en eventos y ferias, alianzas con negocios locales, programa de lealtad y optimización de la distribución de planta. Cada una de estas estrategias se detalla a continuación, indicando sus objetivos y justificación, las actividades a desarrollar, el cronograma de ejecución anual, el presupuesto estimado en córdobas, los responsables de su ejecución y las metas medibles asociadas.

10.1 Estrategia: FO1. Establecer perfiles activos en plataformas relevantes para interactuar con clientes, compartir contenido atractivo y promocionar productos y ofertas especiales

10.1.1 Objetivo y justificación

Esta estrategia permitirá fortalecer la presencia digital de la Panadería Miranda mediante la creación y gestión activa de perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram. Con ello se busca ampliar su alcance, interactuar directamente con los clientes y difundir de manera constante contenido atractivo que posicione a la empresa en la mente del consumidor.

Más allá de promover las ventas, esta estrategia busca consolidar una comunidad en torno a la panadería, visibilizando su proceso artesanal y transmitiendo cercanía, lo que contribuye a la construcción de una imagen sólida, moderna y competitiva en un mercado cada vez más digitalizado.

10.1.2 Actividades a desarrollar

- Elaboración y optimización de perfiles en redes sociales importantes (Facebook, Instagram), garantizando que el branding sea consistente y que la información de contacto esté completa.
- Elaboración y realización de campañas publicitarias básicas pagadas en redes sociales, con segmentación demográfica y geográfica para atraer a clientes de la zona y del vecindario.
- Interactuar con los seguidores, responder rápidamente a sus comentarios y mensajes, hacer concursos simples en línea y pedir reseñas para promover el compromiso y la comunidad.
- Observación de las métricas (número de seguidores, alcance de las publicaciones, grado de interacción) y modificación constante de la estrategia a partir de los datos.

10.1.3 cronograma de ejecución

En el primer año se elaborarán los perfiles y se iniciará la publicación regular de contenido junto con campañas de prueba. En el segundo año se reforzarán las campañas con mayor segmentación y nuevos formatos multimedia. Para el tercer año, la presencia digital debe consolidarse con contenidos más diversos y un incremento progresivo de la inversión publicitaria.

Tabla 13

Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual

Actividad	2025	2026	2027
Elaboración y optimización de perfiles en redes sociales	✓		
Elaboración y realización de campañas publicitarias	✓	✓	✓
Interactuar con los seguidores	✓	✓	✓
Monitoreo de métricas y ajustes	✓	✓	✓

Nota: Fuente elaboración propia.

10.1.4 Presupuesto estimado (córdobas)

Presupuesto estimado (córdobas): El presupuesto total proyectado para la estrategia es de C\$130,000, distribuido en creación de perfiles, campañas publicitarias, publicaciones y monitoreo de métricas, de acuerdo con el cronograma de ejecución.

Tabla 14

Presupuesto estimado por año

Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)
Elaboración y optimización de perfiles en redes sociales	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00
Elaboración y realización de campañas publicitarias	C\$34.000,00	C\$40.000,00	C\$48.000,00	C\$122.000,00

campañas publicitarias				
Interactuar con los seguidores	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$8.000,00
Monitoreo de métricas y ajustes	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00
Subtotal	C\$36.000,00	C\$43.000,00	C\$51.000,00	C\$130.000,00

Nota: Fuente elaboración propia.

10.1.5 Justificación de los gastos

La asignación presupuestaria contemplada para las actividades de la estrategia FO1 responde directamente a las necesidades operativas de la gestión digital de la marca. La elaboración y optimización de perfiles en redes sociales no generan costos adicionales, dado que estas tareas pueden ser ejecutadas con recursos internos existentes, lo cual contribuye a maximizar la eficiencia del presupuesto. En el caso de la elaboración y realización de campañas publicitarias, la inversión prevista se justifica porque este servicio forma parte del paquete contratado con la agencia de marketing(ver anexo VIII), permitiendo acceder a herramientas profesionales y una gestión más especializada. Asimismo, se considera un monto destinado a la interacción con seguidores, contemplado como un incentivo por la labor complementaria del personal encargado, lo que fomenta una atención más dinámica y cercana. Finalmente, el monitoreo de métricas no representa un costo elevado, ya que las principales plataformas proporcionan datos analíticos de forma gratuita, lo que permite realizar ajustes sin afectar significativamente la inversión global.

10.1.6 Responsable de ejecución

La responsabilidad de las actividades correspondientes a la estrategia FO1 recae principalmente en la gerencia, especialmente en lo referente a la elaboración y optimización de perfiles en redes sociales, así como al monitoreo de métricas. La participación de la agencia de marketing resulta fundamental en la realización de campañas publicitarias, garantizando la aplicación de técnicas profesionales. Adicionalmente, la interacción con los seguidores queda a cargo del personal de ventas, quien desempeña esta labor como complemento a sus funciones habituales, fortaleciendo la cercanía con la audiencia digital.

10.1.7 Metas medibles

Al finalizar el periodo de implementación, se espera lograr un incremento mínimo del 150% en la base de seguidores en redes sociales (por ejemplo, pasar de 500 a 1,250 seguidores en Facebook) y un aumento del 30% en la interacción con las publicaciones (engagement). Asimismo, se proyecta que las ventas generadas o influenciadas por redes sociales crezcan en promedio un 10% anual, fortaleciendo la contribución de estos canales al desempeño comercial de la panadería.

El cumplimiento de estas metas será monitoreado mediante las estadísticas provistas por Facebook e Instagram (alcance, clics e interacciones) y, de ser posible, con códigos promocionales o encuestas aplicadas a los clientes para identificar el origen de la compra.

10.2 Estrategia: FO2. Asignar un presupuesto para publicidad en línea, utilizando anuncios pagados en motores de búsqueda y redes sociales para aumentar la visibilidad de la panadería y atraer tráfico al sitio web

10.2.1 Objetivo y justificación

El objetivo de esta estrategia es incrementar la visibilidad de la Panadería Miranda y atraer nuevos clientes mediante el uso de anuncios pagados en redes sociales y motores de búsqueda. Con ello se busca superar la debilidad de no contar con un plan de marketing definido y aprovechar la fortaleza de sus bajos costos operativos para invertir de manera escalonada y eficiente en canales digitales. Esta acción permitirá ampliar el alcance de la marca, captar clientes potenciales en el área de influencia y consolidar su posicionamiento en el mercado local.

10.2.2 Actividades a desarrollar

- Definir segmentos de mercado meta y palabras clave relevantes para las campañas publicitarias.
- Diseñar anuncios persuasivos en formato gráfico o audiovisual, destacando los atributos diferenciadores de la panadería.

- Ejecutar campañas de prueba en Meta Ads (Facebook/Instagram) y posteriormente en Google Ads, segmentadas por ubicación e intereses.
- Monitorear semanalmente el desempeño de las campañas (clics, CPC, conversiones) y optimizar la inversión reasignando presupuesto hacia los anuncios más efectivos.

10.2.3 Cronograma de ejecución

En el Año 1 se lanzará una campaña piloto tras definir objetivos y audiencia, con un presupuesto moderado en Meta Ads para generar datos iniciales y probar segmentaciones. En el segundo semestre se podrán realizar ajustes e iniciar una incursión básica en Google Ads para búsquedas locales. En el Año 2, con base en lo aprendido, se ampliará el alcance, incrementando el presupuesto mensual, diversificando formatos y segmentando de forma más precisa. En el Año 3, el esfuerzo se enfocará en optimizar: priorizar los canales con mayor retorno, refinar mensajes publicitarios y aplicar técnicas avanzadas como remarketing.

Tabla 15

Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual

Actividad	2025	2026	2027
Definir segmentos de mercado meta y palabras clave (keywords)	✓		
Diseñar anuncios persuasivos en formato gráfico o audiovisual	✓	✓	✓
Ejecutar campañas de META Ads	✓	✓	✓
Monitoreo y ajuste de campañas	✓	✓	✓

Nota: Fuente elaboración propia.

3.2.4 Presupuesto estimado (córdobas)

El presupuesto total proyectado para esta estrategia es de C\$92,500 en tres años, distribuido en campañas publicitarias, diseño de materiales gráficos y un monto reducido para análisis y optimización.

Tabla 16**Presupuesto estimado por año**

Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)
Definir segmentos de mercado meta y palabras clave (keywords)	C\$10.000,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$10.000,00
Diseñar anuncios persuasivos en formato gráfico o audiovisual	C\$5.000,00	C\$7.500,00	C\$10.000,00	C\$22.500,00
Ejecutar campañas de Meta Ads	C\$10.000,00	C\$20.000,00	C\$30.000,00	C\$60.000,00
Monitoreo y ajuste de campañas	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00
Subtotal	C\$25.000,00	C\$27.500,00	C\$40.000,00	C\$92.500,00

Nota: Fuente elaboración propia.

3.2.5 Justificación de costos

Para la estrategia F02 la definición de segmentos de mercado y palabras clave se sustenta en que este servicio se incluye dentro de los paquetes contratados a la agencia o equipo de marketing, garantizando un análisis técnico y alineado con las metas del proyecto. La elaboración de anuncios persuasivos en formatos gráficos y audiovisuales requiere una inversión específica, debido a la necesidad de contratar a profesionales o freelancers especializados en diseño (ver anexo IX), lo que asegura materiales visuales competitivos y de alta calidad. La ejecución de campañas en Meta Ads mantiene un presupuesto ajustado gracias a que la plataforma permite la administración directa y el control del gasto, optimizando así la inversión. Finalmente, el monitoreo y los ajustes de campañas no generan costos adicionales relevantes, ya

que la mayoría de métricas se encuentran disponibles dentro de la propia plataforma, permitiendo optimizar resultados sin incrementar el presupuesto.

10.2.6 Responsable de ejecución

La ejecución se distribuye entre la agencia de marketing y la gerencia en lo referente a la definición de segmentos de mercado y palabras clave, asegurando un proceso fundamentado en análisis técnicos y decisiones estratégicas internas. La elaboración de anuncios gráficos y audiovisuales se asigna a un profesional independiente (freelancer) o, en su defecto, a la gerencia, lo que permite flexibilidad en función del presupuesto disponible y de la complejidad del material requerido. La ejecución de campañas en Meta Ads está a cargo de la gerencia, aprovechando las capacidades de autogestión que ofrece la plataforma. De igual forma, el monitoreo y ajuste de campañas queda bajo supervisión directa de la gerencia, dado que la plataforma proporciona métricas accesibles y fáciles de interpretar.

10.2.7 Metas medibles

Se establece como meta lograr un incremento mínimo del 20% anual en el tráfico web o consultas derivadas de anuncios digitales, acompañado de un aumento del 10% en las ventas atribuibles a la publicidad en línea al finalizar el periodo del plan. Asimismo, se buscará optimizar el costo por conversión en al menos un 15% hacia el tercer año respecto al primero, mejorando la eficiencia mediante segmentación y creatividad publicitaria. El seguimiento de estos indicadores se realizará mediante las herramientas de reporte de Meta Ads y Google Ads, comparando resultados de manera periódica.

10.3 Estrategia: DO1. Destinar recursos a estrategias de marketing digital, como SEO, marketing de contenidos intervalos periódicos no consecutivos para mejorar el posicionamiento en línea de la panadería y generar leads

10.3.1 Objetivo y justificación

El objetivo es mejorar la presencia digital de la Panadería Miranda a mediano y largo plazo mediante la implementación de técnicas de SEO y marketing de contenidos. La empresa carece actualmente de una estrategia digital definida, lo que limita su visibilidad frente a una creciente demanda en línea. Al invertir en optimización de

buscadores, creación de contenido de valor (sitio web, blog y correo electrónico) y visibilidad local en Google, se busca complementar la publicidad pagada y construir un posicionamiento sostenible. Esta estrategia puede financiarse parcialmente a través de programas de apoyo para pequeñas empresas, permitiendo una inversión moderada pero estratégica en infraestructura digital.

10.3.2 Actividades a desarrollar

- Configuración y optimización de perfil en Google My Business (información, horarios, fotos, reseñas).
- Desarrollo de un sitio web básico con información de la panadería, catálogo de productos y blog.
- Creación de contenidos periódicos (ej. recetas, tips de pan artesanal, promociones estacionales) para el blog y redes sociales.
- Implementación de SEO local (palabras clave: “panadería artesanal Managua”, “pan en Santa Clara”), optimización de metaetiquetas y enlaces internos.
- Monitoreo de métricas digitales (visitas web, posicionamiento SEO, clics y suscriptores).

10.3.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución contempla la planificación de actividades clave a lo largo de los tres años del proyecto, distribuyendo de manera estratégica las acciones de marketing digital y posicionamiento en línea. En el primer año se priorizan las bases, como la configuración y optimización del perfil en Google My Business, el desarrollo de un sitio web básico, la creación inicial de contenidos periódicos y la implementación de SEO local. Durante el segundo año, se refuerzan las acciones con la continuidad de la creación de contenidos, la optimización del SEO y el inicio del monitoreo constante de métricas para evaluar resultados. En el tercer año, se consolida el esfuerzo mediante la continuidad en la producción de contenidos, la optimización del posicionamiento en buscadores y el análisis de métricas, con el fin de mantener la visibilidad digital, corregir desviaciones y garantizar la sostenibilidad de la estrategia.

Tabla 17

Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual

Actividad	2025	2026	2027
Configuración y optimización de perfil en Google My Business	✓	✓	✓
Creación de contenidos periódicos (blog/redes)	✓	✓	✓
Implementación de SEO local y optimización de metaetiquetas y enlaces internos	✓	✓	✓
Monitoreo de métricas	✓	✓	✓

Nota: Fuente elaboración propia.

10.3.4 Presupuesto estimado (córdobas)

El presupuesto contempla los costos principales de la estrategia digital. La configuración en Google My Business no genera gastos, mientras que el desarrollo del sitio web requiere una inversión inicial con mantenimiento en los años siguientes. La creación de contenidos y la optimización SEO representan costos recurrentes que aumentan progresivamente para fortalecer la presencia en línea. Finalmente, el monitoreo de métricas garantiza la evaluación continua del desempeño. En total, se estima una inversión de C\$ 121,000 en tres años.

Tabla 18

Presupuesto estimado por año

Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)
Configuración Google My Business	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00

Creación de contenidos periódicos (blog/redes)	C\$10.000,00	C\$12.000,00	C\$15.000,00	C\$37.000,00
Implementación de SEO local y optimización de metaetiquetas y enlaces internos	C\$23.000,00	C\$24.000,00	C\$29.000,00	C\$76.000,00
Monitoreo de métricas	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$8.000,00
Subtotal	C\$35.000,00	C\$39.000,00	C\$47.000,00	C\$121.000,00

Nota: Fuente elaboración propia.

10.3.5 Justificación de Costo

La estrategia DO1 contempla una serie de acciones orientadas a fortalecer la presencia digital de la empresa, y su justificación presupuestaria se fundamenta en la naturaleza técnica y operativa de cada una de ellas. La configuración de Google My Business no representa un gasto directo, ya que la plataforma es gratuita y su implementación puede realizarse con recursos internos, lo que permite optimizar el uso del presupuesto disponible. La creación de contenidos periódicos para blogs y redes sociales requiere una inversión moderada; este costo se encuentra incluido dentro de los servicios brindados por la agencia de marketing, lo que asegura una producción constante, coherente y alineada con la estrategia comunicacional del negocio.

Asimismo, la implementación de SEO local y la optimización de metatags y enlaces internos también forman parte del paquete de servicios de la agencia. Esto justifica plenamente su inversión, dado que el posicionamiento orgánico es un factor esencial para aumentar la visibilidad del negocio en buscadores y mejorar el tráfico cualificado. Por último, el monitoreo de métricas se mantiene con un costo reducido porque este servicio viene incluido dentro del paquete contratado, permitiendo un análisis continuo del rendimiento sin comprometer de forma significativa el presupuesto. En conjunto, la

estrategia DO1 demuestra una estructura de costos coherente, priorizando acciones de alto impacto digital y eficiencia operativa.

10.3.6 Responsable de ejecución

La ejecución de la estrategia DO1 recae sobre una combinación de recursos internos y externos que trabajan de manera complementaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. La configuración de Google My Business es responsabilidad directa de la gerencia, debido a que esta actividad no requiere conocimientos técnicos avanzados y puede gestionarse internamente. Por otra parte, la creación de contenidos periódicos y la optimización SEO se asignan a la agencia de marketing, en coordinación con la gerencia, garantizando un trabajo especializado y alineado con la visión estratégica de la organización. Asimismo, el monitoreo de métricas se lleva a cabo de manera conjunta entre la agencia de marketing y la gerencia, permitiendo una supervisión constante del desempeño y la posibilidad de tomar decisiones informadas en cada etapa del proceso.

10.3.7 Metas medibles

Al finalizar el plan, se espera que la página web alcance al menos un 100% de crecimiento en tráfico orgánico y se posicione dentro del top 5 de resultados de Google para búsquedas locales como “panadería en Santa Clara”. Además, se proyecta construir una base de 300 suscriptores de email marketing y mantener una frecuencia mínima de una publicación semanal de contenido en el blog o redes sociales vinculadas al sitio.

10.4 Estrategia: DO2. Implementar un programa de lealtad para recompensar a los clientes frecuentes, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas o regalos por compras repetidas

10.4.1 Objetivo y justificación

El objetivo es incrementar la retención y fidelización de clientes mediante un programa estructurado de recompensas, contrarrestando la dependencia del boca a boca (D2). Al ofrecer beneficios como descuentos, promociones exclusivas o productos gratuitos por compras acumuladas, la panadería aprovecha la oportunidad de premiar a clientes recurrentes (O4), reforzando su vínculo con la marca y motivándolos a aumentar su

frecuencia de compra. Esta acción no solo fortalece la relación con la clientela actual, sino que también proyecta una imagen moderna y competitiva frente a otros negocios del sector.

10.4.2 Actividades a desarrollar

- Diseño de la mecánica del programa (acumulación de puntos, sellos o sistema digital).
- Producción de tarjetas físicas o implementación de un sistema digital básico.
- Promoción del programa en tienda y redes sociales, incentivando la inscripción.
- Otorgamiento de recompensas (descuentos, productos gratuitos o promociones especiales).
- Evaluación anual del programa para introducir mejoras (ej.: ajustes en recompensas, migración a versión digital o aplicación móvil sencilla).

10.4.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución del programa contempla cinco actividades principales distribuidas a lo largo de tres años. En el primer año se establecen las bases con la creación de la mecánica del programa, la producción inicial de tarjetas o el sistema digital, el lanzamiento y la promoción, así como el inicio del otorgamiento de recompensas. En el segundo año, las actividades se enfocan en la continuidad de la producción del sistema digital, la promoción, las recompensas y, además, la evaluación y mejora del programa. Finalmente, en el tercer año se consolidan estas acciones con la continuidad en la producción, promoción, otorgamiento de recompensas y la retroalimentación obtenida a partir de la evaluación del desempeño.

Tabla 19

Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual

Actividad	2025	2026	2027
Creación de la mecánica del programa	✓		
Producción de tarjetas	✓	✓	✓
Lanzamiento y promoción del programa	✓	✓	✓

Otorgamiento de recompensas	✓	✓	✓
Evaluación y mejoras del programa		✓	✓

Nota: Fuente elaboración propia.

10.4.4 Presupuesto estimado (córdobas)

El presupuesto total estimado para la implementación del programa asciende a C\$ 41,000 distribuidos a lo largo de tres años. Esta cifra refleja tanto la inversión inicial como los gastos de mantenimiento y consolidación de la estrategia.

Tabla 20

Resumen del cronograma de ejecución a nivel anual

Concepto / Actividad	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)
Creación de la mecánica del programa	C\$5.000,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$5.000,00
Producción de tarjetas	C\$500,00	C\$500,00	C\$1.000,00	C\$2.000,00
Lanzamiento y promoción del programa	C\$4.000,00	C\$2.000,00	C\$2.000,00	C\$8.000,00
Otorgamiento de recompensas	C\$7.000,00	C\$7.000,00	C\$7.000,00	C\$21.000,00
Evaluación y mejoras del programa	C\$0,00	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$5.000,00
Subtotal	C\$16.500,00	C\$11.500,00	C\$13.000,00	C\$41.000,00

Nota: Fuente elaboración propia.

10.4.5 Justificación de Costos

La estrategia DO2 responde a la implementación de un programa de fidelización, cuyo diseño y ejecución requieren una inversión dirigida a actividades específicas. La creación de la mecánica del programa representa un costo inicial asignado como bono por la labor realizada por la gerencia, quien se encarga de estructurar las reglas, beneficios y procesos necesarios para su funcionamiento. La producción de tarjetas físicas o sistemas digitales requiere una inversión basada en cotizaciones previas realizadas con una empresa de impresión (ver anexo VII), especialmente en los casos donde se requiera un lote inicial de distribución.

El lanzamiento y la promoción del programa incluyen un costo destinado al vendedor responsable, como reconocimiento adicional por su participación en la difusión y captación de clientes. Por su parte, el otorgamiento de recompensas representa un presupuesto fijo necesario para garantizar la operatividad del programa y mantener la motivación de los usuarios. Finalmente, la evaluación y mejoras del programa contemplan un monto asignado a la gerencia o área de contaduría, destinado como bono por la labor de análisis y ajustes periódicos. Esta distribución presupuestaria asegura un desarrollo equilibrado del programa, manteniendo su sostenibilidad y efectividad en el tiempo.

10.4.6 Responsable de ejecución

La ejecución de la estrategia DO2 está distribuida entre diferentes actores internos y externos, garantizando un correcto funcionamiento del programa de fidelización. La creación de la mecánica del programa está a cargo de la gerencia, quien posee la visión global del negocio y puede definir lineamientos estratégicos adecuados. La producción de las tarjetas o del sistema digital corresponde a una empresa de impresión especializada, que asegura la calidad del material necesario para la implementación del programa.

El lanzamiento y la promoción del programa están en manos del vendedor, cuyo rol incluye la comunicación directa con los clientes y la difusión de los beneficios ofrecidos. Por otra parte, el otorgamiento de recompensas depende del supervisor de producción y del área de contaduría, quienes verifican la disponibilidad de recursos y

aseguran el cumplimiento de los criterios establecidos. Finalmente, la evaluación y mejora del programa son responsabilidad de la gerencia y la contaduría, permitiendo un análisis constante del rendimiento, la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones informadas para garantizar la continuidad del programa.

10.4.7 Metas medibles

Se espera que, al finalizar el plan, al menos el 30% de los clientes frecuentes esté inscrito en el programa. Asimismo, se proyecta un incremento del 20% en la frecuencia de compra de los miembros activos y una reducción del 10% en la tasa de abandono de clientes.

Tabla 21

Parámetros a utilizar para medir el éxito del programa de fidelización y sus fórmulas para la cuantificación de los mismos

KPI	Fórmula básica
Tasa de adopción proyectada	$(\text{Clientes objetivo} \times \% \text{ intención} \times \% \text{ conversión } (0.5^1))$
Incremento en frecuencia	$(\text{Frecuencia post-programa} / \text{Frecuencia pre-programa}) - 1$
Reducción de abandono	$\text{Tasa abandono actual} \times (1 - \% \text{ reducción esperada})$
ROI del programa	$(\text{Ingresos incrementales} - \text{Costos programa}) / \text{Costos programa}$

Nota: Fuente elaboración propia.

A continuación, debajo se detallará cada uno de los factores que intervienen en el cálculo de los KPIs a fin comprender enteramente su funcionamiento y objetivo:

¹ El factor de conversión es diferencia entre intención declarada y acción real. En este caso al no haber encontrado estudios preliminares, la probabilidad por defecto viene a ser 50%-50%

1) Tasa de adopción proyectada

Fórmula

Tasa de adopción proyectada = Clientes objetivo $\times$ %intención $\times$ %conversión (0.5)

Estima **cuántos clientes (o qué porcentaje)** adoptarán o se inscribirán en tu programa de fidelización **antes de lanzarlo**, usando supuestos de intención y conversión.

Factores y función de cada uno

- **Clientes objetivo:** el universo a invitar al programa (p. ej., clientes activos de los últimos 12 meses).

Función: delimita el tamaño máximo de adopción posible.

- **% intención:** proporción de esos clientes que **declaran o muestran interés** en participar (encuestas, focus groups, o señales de comportamiento).
Función: ajusta el universo a los que **probablemente dirán “sí”**.

- **% conversión (0.5):** fracción de los interesados que **efectivamente se registran/activan**. En tu fórmula aparece **0.5** (50%) como **supuesto base conservador**.

Función: traduce la intención declarada en **acción real** (del “me gusta” al “me inscribo”).

Un **número de clientes que se proyecta adoptarán** el programa (o si dividís entre Clientes objetivo, un **porcentaje de adopción**).

Interpretación: cuanto mayor sea, más tracción inicial se puede esperar. Útil para planear capacidad operativa, costos de recompensas y metas del primer trimestre.

Ejemplo rápido: 10,000 clientes objetivo $\times$ 40% intención $\times$ 50% conversión = **2,000 adopciones** proyectadas.

2) Incremento en frecuencia

Fórmula

$$\text{Incremento en frecuencia} = \left(\frac{\text{Frecuencia post-programa}}{\text{Frecuencia pre-programa}} \right) - 1$$

Mide el **cambio relativo** en la frecuencia de compra/visita **después** de implementar el programa respecto a la **línea base**.

Factores y función de cada uno

- **Frecuencia pre-programa:** promedio de transacciones por cliente en un periodo base (p. ej., 3 meses antes del lanzamiento).
Función: sirve como **punto de comparación**.
- **Frecuencia post-programa:** promedio en el mismo periodo **después** del lanzamiento (considera un periodo de maduración: 4–8 semanas mín.).
Función: captura el **efecto observado** del programa.

Un **porcentaje de incremento (o decremento)**.

- Resultado > 0 → la frecuencia **aumentó**.
- Resultado $= 0$ → **sin cambio**.
- Resultado < 0 → la frecuencia **cayó**.

Ejemplo: si pasa de 1.5 a 1.8 compras/mes: $1.8/1.5 - 1 = 0.20 \rightarrow$ **+20%**.

Interpretación: el programa está logrando que los clientes compren **más a menudo**.

3) Reducción de abandono

Fórmula

$$\text{Tasa de abandono proyectada} = \text{Tasa abandono actual} \times (1 - \% \text{reducción esperada})$$

Importante: **esta fórmula no devuelve la “reducción”, sino la nueva tasa de abandono proyectada** después del programa.

Proyecta la **tasa de abandono (churn)** que tendrías **después** de aplicar el programa, asumiendo que lograrás una **reducción relativa** respecto a la tasa actual.

Factores y función de cada uno

- **Tasa abandono actual:** proporción de clientes que **dejan de comprar** en un periodo (definí con claridad qué es “abandonar”: p. ej., 90 días sin compra).
Función: es la **línea base** de pérdida.
- **% reducción esperada:** objetivo de mejora atribuible al programa (p. ej., 15%).
Función: cuantifica el **impacto previsto** del programa en la retención.

El resultado a entregar es el siguiente:

- La **tasa de abandono proyectada**.
- La **reducción como diferencia absoluta**, que se puede calcular:

$$\text{Reducción absoluta} = \text{Tasa actual} - \text{Tasa proyectada}$$

- Y la **reducción relativa real**:

$$\text{Reducción relativa} = \frac{\text{Tasa actual} - \text{Tasa proyectada}}{\text{Tasa actual}}$$

Ejemplo: Tasa actual 20% y reducción esperada 15% →
Proyectada = 20% × (1 - 0.15) = **17%**.
Reducción absoluta = 3 p.p.; Reducción relativa real = 15%.

Interpretación: el programa debería **retener más**; cuantificas cuántos clientes adicionales se quedarían.

4) ROI del programa

Fórmula

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos incrementales} - \text{Costos del programa}}{\text{Costos del programa}}$$

El **retorno sobre la inversión** del programa en un periodo definido (mensual, trimestral, anual). Evalúa si el programa **crea valor económico** neto.

Factores y función de cada uno

- **Ingresos incrementales:** ventas **adicionales** atribuibles al programa (no las ventas totales).
Función: captura el **beneficio causado** por el programa (por frecuencia mayor, ticket medio mayor, reactivaciones).
- **Costos del programa:** todo lo relacionado (software/CRM, recompensas, descuentos, personal, comunicación, integraciones, fraudes, breakage esperado).
Función: representa la **inversión** necesaria para lograr ese beneficio.

El resultado devuelve:

Un **ratio**:

- **ROI > 0** → genera valor (p. ej., 0.5 = **50%** de retorno sobre lo invertido).
- **ROI = 0** → punto de **equilibrio**.
- **ROI < 0** → **destruye valor**.

Ejemplo: ingresos incrementales C\$ 1,000,000; costos C\$ 600,000 →
 $\text{ROI} = (1,000,000 - 600,000) / 600,000 = \mathbf{0.667}$ ($\approx \mathbf{66.7\%}$).

Interpretación: por cada córdoba invertido, se recupera el córdoba y además **0.667** córdobas de ganancia. También se puede complementar con **payback** (tiempo para recuperar la inversión) y **LTV/CAC** (si el programa captura nuevos clientes).

10.5 Presupuesto Total

El siguiente cuadro consolida el presupuesto de marketing a tres años y reúne todas las partidas detalladas en redes sociales, publicidad en Meta Ads, presencia web/SEO y programa de lealtad. La tabla permite visualizar de un vistazo los montos por año, identificar subtotales por componente y confirmar el total general, facilitando la planeación financiera y el seguimiento de la ejecución.

Muchos de los montos presentados en la tabla corresponden a valores fijos previamente establecidos a partir de las cotizaciones realizadas a la agencia de marketing (**ver Anexo VIII**), cuyos servicios incluyen tanto la creación de contenido como la optimización técnica requerida para la ejecución de las estrategias digitales. De igual manera, ciertos rubros han sido definidos con base en referencias obtenidas del mercado de freelances (**ver Anexo IX**), lo que permitió estimar costos realistas y acordes con los precios vigentes para trabajos especializados en diseño, redacción y producción audiovisual. Además de estos montos formalmente cotizados, se incorporan valores asignados como bonos para tareas complementarias realizadas por personal interno, tales como vendedores, gerencia y el área de contaduría. Estos bonos responden a actividades adicionales que, si bien no forman parte de sus funciones ordinarias, resultan esenciales para garantizar la adecuada ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas.

Tabla 22

Presupuesto Total

	Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)	Responsable	Justificación
FO1	Elaboración y optimización de perfiles en redes sociales	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	Gerencia	No posee costo alguno
	Elaboración y realización de campañas publicitarias	C\$34.000,00	C\$40.000,00	C\$48.000,00	C\$122.000,00	Agencia de marketing/Gerencia	Viene incluido dentro de los servicios del paquete
	Interactuar con los seguidores	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$8.000,00	vendedor	Bono por la labor extra desempeñada
	Monitoreo de métricas y ajustes	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	Gerencia	Las métricas útiles para monitoreo son gratis dentro de la plataforma
	Subtotal	C\$36.000,00	C\$43.000,00	C\$51.000,00	C\$130.000,00		
	Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)	Responsable	Justificación
FO2	Definir segmentos de mercado meta y palabras clave (keywords)	C\$10.000,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$10.000,00	Agencia de marketing/Gerencia	Al venir dentro de los servicios dentro de los paquetes de
	Diseñar anuncios persuasivos en formato gráfico o audiovisual	C\$5.000,00	C\$7.500,00	C\$10.000,00	C\$22.500,00	Freelancer/Gerencia	Se tomarán paginas para contratar freelancer que ayuden con los trabajos diseño (E.J. ManoRapido)
	Ejecutar campañas de Meta Ads	C\$10.000,00	C\$20.000,00	C\$30.000,00	C\$60.000,00	Gerencia	El presupuesto es ajustable dentro de la plataforma de meta
	Monitoreo y ajuste de campañas	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	Gerencia	Las métricas se encuentran en la propia plataforma de meta ads
	Subtotal	C\$25.000,00	C\$27.500,00	C\$40.000,00	C\$92.500,00		
	Concepto	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)	Responsable	Justificación
DO1	Configuración Google My Business	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$0,00	Gerencia	No posee costo alguno
	Creación de contenidos periódicos (blog/redes)	C\$10.000,00	C\$12.000,00	C\$15.000,00	C\$37.000,00	Agencia de marketing	Viene incluido dentro de los servicios del paquete
	Implementación de SEO local y optimización de metaetiquetas y enlaces internos	C\$23.000,00	C\$24.000,00	C\$29.000,00	C\$76.000,00	Agencia de marketing/Gerencia	Viene incluido dentro de los servicios del paquete
	Monitoreo de métricas	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$3.000,00	C\$8.000,00	Agencia de marketing/Gerencia	Viene incluido dentro de los servicios del paquete
	Subtotal	C\$35.000,00	C\$39.000,00	C\$47.000,00	C\$121.000,00		
	Concepto / Actividad	2025 Córdobas	2026 Córdobas	2027 Córdobas	SubTotal (Córdobas)	Responsable	Justificación
DO2	Creación de la mecánica del programa	C\$5.000,00	C\$0,00	C\$0,00	C\$5.000,00	Gerencia	El costo inicial serían un bono por la labor
	Producción de tarjetas/sistema digital	C\$500,00	C\$500,00	C\$1.000,00	C\$2.000,00	Empresa de impresión	Se toma como base la proforma ya que el costo inicial será para alrededor de unas 100 tarjetas
	Lanzamiento y promoción del programa	C\$4.000,00	C\$2.000,00	C\$2.000,00	C\$8.000,00	Vendedor	Bono por la labor extra desempeñada
	Otorgamiento de recompensas	C\$7.000,00	C\$7.000,00	C\$7.000,00	C\$21.000,00	Supervisor de producción/contaduría	Esto es presupuesto fijo
	Evaluación y mejoras del programa	C\$0,00	C\$2.000,00	C\$3.000,00	C\$5.000,00	Gerencia/contaduría	Bonos a los responsables
	Subtotal	C\$16.500,00	C\$11.500,00	C\$13.000,00	C\$41.000,00		
	Total	C\$112.500,00	C\$121.000,00	C\$151.000,00	C\$384.500,00		

Nota: Fuente elaboración propia.

El plan de tres años tiene un monto total por 384,000 córdobas: Año 1: 112,500, Año 2: 121,000, Año 3: 151,000. La mayor parte se invierte en redes sociales y anuncios en Meta para atraer más clientes; otra parte va a sitio web y presencia en Google para que encuentren con facilidad a Panadería Miranda; y el programa de lealtad para incentivar que los clientes regresen.

La ruta es sencilla: Año 1 montar las bases (perfiles, sitio, mecánica de lealtad), Año 2 mejorar lo que funciona y corregir lo que no, Año 3 crecer con lo aprendido. Hay tareas, fechas y responsables claros, con revisiones periódicas para mover recursos hacia lo que da mejores resultados. En conjunto, el plan es realista y práctico: ayuda a darse a conocer, vender más y retener clientes.

XI CONCLUSIÓN

El estudio declaró que Panadería Miranda tiene una consolidación significativa de la compañía de competencia en este campo, siempre que logre superar sus defectos estructurales y utilizar efectivamente las capacidades ambientales propuestas. El análisis de la estrategia confirma que la modernización en el campo del marketing y las comunicaciones digitales es prioridad directa, ya que depende en gran medida de expandir la capacidad de la empresa, enfrentar la competencia y mejorar su posición. La implementación de estrategias seleccionadas no solo mejora la marca y la lealtad de los clientes existentes, sino que también mantener una postura conservadora sin arriesgar tantos recursos durante el proceso de expansión.

Realizando un reconocimiento de límites (cambios del entorno y datos que requieren tiempo) y se marcaron los próximos pasos: pruebas controladas de mensajes y ofertas, revisión de márgenes por canal y refuerzo del posicionamiento local. En síntesis, se dejó un plan claro y medible para ejecutar, ajustar y sostener el crecimiento.

Se estableció una ruta simple: montar bases en el primer año, mejorar lo que funciona en el segundo y escalar en el tercero. Se definieron tareas con responsables y plazos, y se implementó un seguimiento con indicadores para revisar resultados y mover recursos hacia lo que aporte mejores resultados.

Por último, la asignación de los recursos de la siguiente manera: 130,000 córdobas para redes sociales, 92,500 Córdobas para anuncios en Meta, 121,000 Córdobas para sitio web y SEO, y 41,000 Córdobas para programa de lealtad. Por año, se programó Año 1: 112,000 córdobas, Año 2: 121,000 córdobas, Año 3: 151,000 córdobas.

En resumen, este estudio muestra que gracias a un plan estratégico de marketing claro y a la distribución exacta de los recursos, Panadería de Miranda puede garantizar su estabilidad en el tiempo y el diseño como un enlace local con productos manuales de alta calidad.

XII RECOMENDACIONES

Se aconseja a Panadería Miranda que implemente el plan propuesto estratégicamente, así como su correspondiente seguimiento, de modo que posibilite la mejora de este con base en los resultados de su implementación.

Informar al personal de la empresa acerca de la misión, visión y valores propuestos ya que esto posibilitará que todos conozcan y lleven a cabo sus funciones considerando cuáles son las referencias para el funcionamiento.

Antes de lanzar campañas publicitarias masivas, la panadería debe habilitar pagos por transferencia, billeteras móviles o tarjetas. Atraer clientes jóvenes a través de redes sociales será ineficaz si al llegar al local se encuentran con barreras de pago tradicionales.

Se recomienda priorizar la adquisición de un sistema de Punto de Venta (POS) para llevar un registro automatizado de ventas e inventarios. Esto no solo ayuda al cumplimiento fiscal y control administrativo, sino que es indispensable para gestionar la base de datos de clientes necesaria para el programa de fidelización propuesto.

Aunque el plan se enfoca mucho en el consumidor final (redes sociales), se recomienda crear un pequeño "kit de revendedor" (afiches, exhibidores con el logo de la panadería) como parte de la estrategia de marca. Esto mejoraría la visibilidad en los puntos de venta indirectos (competidores indirectos), reforzando la estrategia de expansión geográfica sin abrir nuevas sucursales propias.

XIII BIBLIOGRAFÍA

- (BCN), Banco Centra de Nicaragua. (2023). *Informe Anual 2022*. Banco Centra de Nicaragua (BCN), Managua. Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/Informe%20Anual%202022.pdf>
- (BCN), Banco Central de Nicaragua. (2024). *bcn.gob.ni*. Obtenido de https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/Informe%20Anual%202024_20250331.pdf
- Administrar proyectos. (2024). Obtenido de <https://administrarproyectos.com/cronograma-para-la-gestion-de-proyectos-una-herramienta-imprescindible>
- AK-Digital. (2023). *Akdigitales*. Obtenido de Akdigitales: <https://akdigitales.com/todos-los-detalles-del-tech-day-nicaragua-2023/>
- Álvarez, C. F. (10 de 9 de 2023). *El 19 digital*. Obtenido de El19digital: <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:144419-clausura-con-importantes-resultados-la-vi-edicion-de-expopyme>
- Álvarez, K. (2023). *Edworking*. Obtenido de <https://edworking.com/es/blog/startups/que-es-el-cronograma-de-gestion-de-proyectos-y-que-herramienta-utilizar>
- Baltodano Velásquez, H. D., Montoya Palma, N. E., & Suárez Aragón, L. I. (18 de 2 de 2001). *repositorio.unan.edu.ni*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/16093/1/16093.pdf>
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (2023). *Informe de Mercados Financieros, I trimestre 2023*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua:

<https://bcn.gob.ni/publicaciones/informe-de-mercados-financieros-i-trimestre-2023>

Banco Central de Nicaragua (BCN). (28 de 03 de 2025). *BCN: TASA DE DESLIZAMIENTO DEL TIPO DE CAMBIO DEL CÓRDOBA RESPECTO AL DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA CONTINUARÁ EN CERO POR CIENTO (0%) ANUAL PARA EL AÑO 2025 Y DISPOSICIONES SOBRE LOS PAGOS EN LA MONEDA NACIONAL, EL CÓRDOBA*. Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-informa-que-la-tasa-de-deslizamiento-del-tipo-de-cambio-del-cordoba-respecto>

Bankiter. (s.f.). *Bankiter*. Obtenido de Plazo: <https://www.bankinter.com/blog/diccionario-economia/plazo#:~:text=Periodo%20de%20tiempo%20fijado%20para,la%20realizaci%C3%B3n%20de%20un%20acto>.

BCN. (2023). *BCN*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/informe-anual-2023>

Bittan, M. (12 de Noviembre de 2012). *el modelo pest como herramienta de planificación*. Obtenido de [elmundo.com: https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion](https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion)

Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/682826886/Bonta-y-Farber-199-Preguntas-Sobre-Marketing-y-Publicidad>

Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*.

Ágora. Obtenido de

<https://books.google.com.bo/books?id=JrpKKrgkWwcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Carolina. (22 de Noviembre de 2021). *Toma de decisiones de Marketing: cómo*

realizarla estratégicamente. Obtenido de rockcontent:

<https://rockcontent.com/es/blog/toma-de-decisiones-de-marketing/>

Castellanos, L. (25 de 01 de 2015). *lcestrategia*. Obtenido de 05.1. Matriz Interna

Externa (IE): <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Chunga, J., & Chunga, L. (2016). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de

Formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión del cliente en

la empresa de transportes Cargum Express S.R.L.:

<https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/3b148c9c-347a-49f2-a3de-1c52a02e3894/content>

Cortés, L. (9 de enero de 2018). *Siigo*. Obtenido de ¿Qué es un ingreso? Definición y

aplicación en Contabilidad: <https://www.siigo.com/blog/contador/que-es-un-ingreso-en-contabilidad/>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson

Educación. Obtenido de

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf)

[administracion-estrategica.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf)

Education, I. S. (18 de Julio de 2019). *Analisis PEST: qué es y cómo y cuándo realizarlo*. Obtenido de blogs.imf-formacion.com: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/analisis-pest-que-es-y-como-y-cuando-realizarlo/>

Escobar, I. G. (2004). *Emagister*. Obtenido de Emagister: https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_66994_66994-1.pdf

Fischer, L., & Espejo, J. A. (2004). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://fdiazca.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/mercadotecnia-4ed.-fisher-y-espejo.pdf>

Fischer, L., & Jorge, E. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://fdiazca.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/mercadotecnia-4ed.-fisher-y-espejo.pdf>

Gerencie. (24 de octubre de 2020). *Periodo contable*. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/periodo-contable.html>

Glagovsky, H. E. (12 de 11 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda>

Gonzales, M. (16 de 04 de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>

Hollander, J. (2 de 11 de 2024). *Hoteltechreport*. Obtenido de Hoteltechreport: <https://hoteltechreport.com/es/news/pos-statistics>

Javier, S., & Coll, F. (2016). *Presupuesto*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>

- Jerez, G. (2018). *Plan estratégico y la ventaja competitiva de la empresa "Panadería y Pastelería Migas Cake" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Proyecto de Investigación, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Facultad de Dirección de Empresa. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7927/1/PIUAADM009-2018.pdf>
- Kemp, S. (13 de 2 de 2023). *Datareportal*. Obtenido de Datareportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-nicaragua>
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2018). *Marketing*. Mexico: McGrawHill. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiQtnchO6SAxVmmGoFHZIxJw4QFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fq10storage.blob.core.windows.net%2Fq10academico-public%2F847668517384%2Fvirtualeducation%2Farchivos%2Fpublic%2FKerin__Marketing
- Kotler, P. (1980). *Marketing Essentials*. Prentice Hall. Obtenido de https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Education. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1980). *Marketing Essentials*. Prentice Hall. Obtenido de https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Mexico: Pearson. Obtenido de <https://yorlerosita.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/version-latinoamerica-kotler-marketing.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación. Obtenido de <https://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/8ab09f2788e35e5fe5fb576462a8ef45c10495e5.pdf>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Education. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- López, Alejandro; Molina, Néstor; Solís, Richard. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA*. Monografía, Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ciencias Y Sistemas. Obtenido de <https://ribuni.uni.edu.ni/2434/1/92605.pdf>
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA65&hl=es&source=gbp_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Fomento, I. y. (2024). *Importaciones de Nicaragua segun sectores economicos*. MIFIC, Managua, Managua. Obtenido de <https://www.mific.gob.ni/Inicio/Comercio/Comercio-Exterior/Estad%C3%ADsticas-de-Comercio-Exterior>

Ministerio de Hacienda y credito publico de la republica de Nicaragua. (28 de Febrero de 2019). *Normas y procedimientos para la aplicación de exoneraciones a los sectores productivos*. Obtenido de <http://www.hacienda.gob.ni/Ministerio/direccion-superior/DespachoViceministra/Acuerdo%20Ministerial%2003-2019.pdf>

Minsa. (08 de 2021). *Minsa.gob.ni*. Obtenido de <https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/2022-10/N-174.12281.pdf>

Minsa. (27 de 11 de 2023). *Minsa.gob.ni*. Obtenido de <https://www.minsa.gob.ni/publicaciones/covid-19/n-186-lineamientos-para-la-prevencion-de-la-covid-19-y-la-inocuidad-de-los>

Minsa. (s.f.). *Minsa*. Obtenido de Minsa: <https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/publicaciones/Guía%20186.pdf>

Nicaragua, Asamblea Nacional de. (20 de 06 de 2014). *Legislación de Nicaragua*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(All\)/C8A765769F46E663062587D7005B4BD9?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/(All)/C8A765769F46E663062587D7005B4BD9?OpenDocument)

Olivares, I. (26 de 05 de 2023). *Confidencial*. Obtenido de <https://confidencial.digital/economia/ineter-riesgo-de-sequia-prolongada-amenaza-la-agricultura-en-nicaragua/>

Organización Meteorológica Mundial. (16 de 8 de 2021). Obtenido de Organización Meteorológica Mundial: <https://public.wmo.int/es/news/media-centre/un-nuevo-informe-muestra-los-efectos-del-cambio-climatico-y-los-fenomenos-meteorologicos-extremos-en>

Perreault, J. M. (1996). *Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Santa fé de Bogotá: McGraw-Hill.

Pineda, T. (30 de Marzo de 2022). *Studocu*. Obtenido de Tarea Individual Módulo 8: Estrategias de Gerencia (Teresa A. Pineda): <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-honduras/gerencia-estrategica-i/tarea-individual-modulo-8-teresa-alejandra-pineda-fuentes/24890227>

Pinto, C. (2023). *Studou*. Obtenido de Matriz de la Gran Estrategia: Análisis y Estrategias MGE: <https://www.studocu.com/latam/document/consejo-de-educacion-tecnico-profesional-utu/gestion-empresarial-en-la-logistica/matriz-de-la-gran-estrategia-mge/112372312>

Plan Nacional de Desarrollo Humano. (2022). *pndh.gob.ni*. Obtenido de [https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)

PNC INSIGHTS. (2 de Junio de 2025). *PNC INSIGHTS*. Obtenido de Definición de los ingresos: conceptos clave, cálculos y ejemplos: [https://www.pnc.com/insights/es/small-business/manage-business-finance/defining-revenue-key-concepts-calculations-examples.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20ingresos?%](https://www.pnc.com/insights/es/small-business/manage-business-finance/defining-revenue-key-concepts-calculations-examples.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20ingresos?%20)

20Los%20ingresos%2C%20com%C3%BAmente,de%20productos%20o%20l
a%20prestaci%C3%B3n

Pursell, S. (10 de 08 de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot:
<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Raeburn, A. (01 de 07 de 2021). *Asana*. Obtenido de Asana:
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa* (Octava ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de dle.rae.

Redaccion Central. (09 de Diciembre de 2022). *Diario Barricada*. Obtenido de Nicaragua recibe donación de 348.5 toneladas métricas de harina de trigo ruso:
<https://www.diariobarricada.com/2022/12/09/nicaragua-recibe-donacion-de-348-5-toneladas-metricas-de-harina-de-trigo-ruso/>

Restrepo, L. (11 de Abril de 2025). *Siigo*. Obtenido de ¿Qué son los costos en contabilidad?: <https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-un-costo-en-contabilidad/>

Reyna, S. (30 de 08 de 2020). *SCRIBD*. Obtenido de Qué es un Plan de Acción y su Uso: <https://es.scribd.com/document/664634798/Que-es-un-Plan-de-Accion>

Rojas, J. L. (2009). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Universidad Veracruzana:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

- Ruiz, M. (3 de Junio de 2022). *Milagros RuizBarroeta*. Obtenido de MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- SELA. (27 de Enero de 2023). Recuperado el 2025, de SELA: <https://www.sela.org/bid-pymes-de-centroamerica-enfrentan-mayores-restricciones-a-creditos>
- SIMLA. (13 de mayo de 2022). *¿Qué es y cómo hacer un análisis PESTEL paso a paso?* Obtenido de simla.com: <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- Sisternas, P. (23 de Marzo de 2023). *Emprende Pyme*. Obtenido de Manual para rellenar la Matriz PEYEA: <https://emprendepyme.net/manual-para-rellenar-la-matriz-peyea.html>
- Talancón, H. P. (2007). *redalyc.org*. Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Tristacho, C. (11 de Abril de 2025). Obtenido de <https://www.projectmanager.com/es/cronograma-de-actividades-de-proyecto>
- Yirda, A. (17 de Marzo de 2021). *Plan de Acción*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://definicion.de/plan-de-accion/>

XIV APÉNDICE

Entrevista a los vendedores

Nosotros egresados de la carrera de Ingeniería de Sistemas estamos realizando una investigación de su experiencia laborando en panadería Miranda, los altibajos que ha tenido durante su tiempo laborando, su opinión sobre la administración en cuanto al marketing de la panadería, datos relevantes sobre los clientes con los que cuenta panadería Miranda, sugerencias y oportunidades de mejora que logre observar. Esto ayudará a hacer mejoras en la imagen lo que conlleva a enriquecer el servicio brindado.

1. ¿Cuántas ventas realiza al día (En el local)?
2. ¿Han presentado quejas los clientes? ¿Qué tipos de quejas?
3. ¿Considera alguna oportunidad de mejora en cuanto al servicio brindado?
4. ¿Cómo considera que han estado las ventas en los últimos años?
5. ¿Ha visualizado esfuerzos por parte de la panadería para dar a conocer su marca?
6. ¿Considera que el ambiente laboral es agradable?
7. ¿Qué opiniones ha escuchado de forma externa respecto a la marca?
8. ¿Cuáles cree que son las fortalezas, en cuanto al servicio al cliente, con las que cuenta actualmente panadería Miranda?
9. ¿Qué opina de la publicidad que realiza panadería Miranda?
10. ¿Cree que la publicidad realizada afecta significativamente a las ventas de panadería Miranda?
11. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones daría para el mejoramiento de la imagen de marca de panadería Miranda?

Entrevista al gerente general de la panadería

Nosotros, egresados de la carrera de Ingeniería de Sistemas, estamos realizando una investigación sobre cómo ha administrado panadería Miranda en los últimos años, su disposición para la elaboración de un plan de marketing y sus opiniones acerca de la competencia. Esto ayudará a hacer mejoras en la imagen lo que conlleva a enriquecer el servicio brindado.

1. ¿Qué estrategias ha tomado para impulsar la panadería?
2. ¿Las estrategias que ha implementado han salido como se esperaba?
3. ¿De esas estrategias ha habido algunas que fueran dirigidas al mejoramiento de la imagen de marca de la panadería?
4. ¿Qué tipo de imagen quiere que la gente tenga de la marca?
5. ¿Qué tanta importancia le da al marketing en la panadería?
6. ¿Considera que ha hecho un manejo correcto del marketing de la panadería?
7. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un plan estratégico de marketing?
8. ¿Qué tanto estaría dispuesto a invertir a la creación de un plan de marketing?
9. ¿Qué aspecto de marketing de la competencia le parece que pueden ser implementados?
10. ¿Se han presentado problemas debido al actual manejo del marketing?
11. En caso que la respuesta anterior fuese “Sí”, ¿Cuáles han sido estos problemas?

Encuesta

Nosotros egresados de la carrera de Ingeniería de Sistemas estamos realizando una investigación sobre sus preferencias en el consumo del pan, su percepción acerca de la panadería Miranda, sus inconformidades con el servicio que es ofrecido, sugerencias y recomendaciones para mejorar la imagen de la panadería. Esto ayudará a hacer mejoras en la imagen lo que conlleva a enriquecer el servicio brindado. La encuesta solo te tomará cinco minutos y tus respuestas son totalmente anónimas. Las preguntas con asterisco (*) son obligatorias.

1. ¿Cuándo ustedes compran pan todos en su familia lo consumen? (*)

1 persona

2 a 4 Personas

De 5 a más personas

2. ¿Cuántas veces a la semana compran pan? (*)

Menor a 2 veces por
semana

3 veces por semana

Mayor a 3 veces por
semana

3. ¿Cuál es el monto que suele invertir cuando va a una panadería?

Menos de 20 córdobas

De 20 a 50 córdobas

Más de 50 córdobas

4. ¿A qué hora del día consume habitualmente pan? (*)

Mañana

Tarde

Noche

5. ¿A qué hora de día compra habitualmente pan? (*)

De 6 am a 12 pm

De 12 pm a 5pm

De 5pm a 9pm

6. ¿Qué tipo de pan es tu favorito? (*)

Pan dulce (Ej. Pico)

Pan salado (Ej.

Pan simple (Ej. Barras)

Tostada)

7. ¿Qué consideras importante cuando vas a una panadería? (*)

○ Cercanía

○ Variedad en sus productos

○ Reputación

○ Aspecto del local

○ Seguridad de la zona

8. ¿Qué aspecto es el más importante cuando compras un producto? (*)

- ☐ Calidad del empaque
- ☐ Precio
- ☐ Sabor
- ☐ Servicio

9. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar panadería Miranda en relación con sus productos?

- ☐ Presentación
- ☐ Sabor
- ☐ Precio
- ☐ Aroma
- ☐ Porción del pan

10. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones utilizaría para describir los productos de panadería Miranda? Puede seleccionar más de una opción (*)

- ☐ Seguro
- ☐ De alta calidad
- ☐ Recomendado
- ☐ De buena relación calidad precio

11. ¿Con que frecuencia compra en panadería Miranda? (*)

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Rara vez
- ☐ Primera compra

12. ¿Qué tan probable es que recomiendes Panadería Miranda a tus amigos o colegas? (*)

- ☐ Nada probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Probable
- ☐ Muy probable

13. ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio de panadería Miranda? (*)

- Muy Insatisfecho
- Algo insatisfecho
- Ni satisfecho o insatisfecho
- Algo satisfecho
- Muy satisfecho

14. Si la respuesta anterior fue algo insatisfecho o muy insatisfecho, ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que panadería miranda debe mejorar?

- El tiempo de atención
- La actitud de los vendedores
- La presentación del local

DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo ya que este representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. Todo lo anterior, va de acuerdo a la secuencia que se ha seguido durante el desarrollo de este trabajo.

Tipo de investigación

Por otra parte, el tipo de investigación será investigación descriptiva, ya que en éste se describen fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, se detalla cómo son y se

manifiestan, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Dicho de otra manera, la investigación descriptiva permitirá realizar un vistazo del mercado tal como se presenta, es decir, sin alterar las condiciones para obtener un resultado.

Universo de estudio e integrantes del sistema

El universo de estudio es el departamento de managua.

Los integrantes del sistema son los siguientes:

- Clientes
- Proveedores cercanos
- DGI
- Disnorte Dissur
- Enacal
- Minsa
- Alcaldía

Población y muestra

El objeto de estudio son los pobladores del barrio Santa Clara de Managua, que según censos realizados por INIDE, la población estimada del barrió Santa Clara es 5404 aproximadamente.

Conociendo el nivel de población se realizarán los cálculos para determinar la muestra, para ello se determinó que las proporciones esperadas serían las siguientes: $p= 0.95$ y $q= 0.05$

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la de población finita, esto debido al conocimiento que se posee respecto a la cantidad de habitantes del barrio Santa Clara de Managua.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p * q}$$

Donde:

N = Total de la población (5404)

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (0.95)

$q = 1-p$ (0.05)

d = Error esperado (usar 5%)

$$n = \frac{5404 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (5404 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 72.03 \approx 73$$

Fuentes de información

Fuentes primarias

Vendedores: son los colaboradores que se encargan de hacer llegar el producto al cliente por tanto son los que interactúan y tienen más contacto directo con los clientes.

Gerente general de la panadería: es el encargado de las funciones administrativas de la empresa y de la toma de decisiones importantes acerca del manejo de la empresa.

Clientes: son los consumidores del producto.

Fuentes secundarias

Se recurrió a información en diferentes fuentes bibliográficas tales como libros y sitios web.

Tipo de información requerida de las fuentes

- **Fuentes primarias**

Vendedores: información respecto a las quejas que se han presentado, oportunidades que se han perdido o que aún pueden aprovecharse.

Gerente general de la panadería: información respecto al estado de la empresa, cómo ha evolucionado y qué problemas de rendimiento económico a causa de publicidad deficiente se están o han estado presente a lo largo de los años.

Clientes: información acerca de la percepción que poseen de la marca, sus preferencias, su nivel de satisfacción hacia los productos y opiniones acerca de cómo mejorar la imagen de la panadería.

- **Fuentes secundarias**

Información acerca de cómo desarrollar un plan estratégico de marketing y llevarlo a la práctica, conceptos relevantes y consejos de decisiones de marketing.

Instrumentos para la recopilación de información

Entrevistas a los vendedores de la panadería: serán aplicadas ya que dichos trabajadores son los que interactúan a diario con los clientes.

Entrevistas al gerente general de la panadería de la panadería: será aplicada para obtener información relevante.

Encuesta, esta estará compuesta por preguntas cerradas y de opción múltiple con x número de preguntas las cuales serán enfocadas a las personas que habitan el barrio Santa Clara de la ciudad de Managua, la muestra será elegida de forma aleatoria en la población para determinar cuáles son las aspiraciones del mercado local y según los resultados plantear las estrategias para satisfacer el nicho de mercado.

Procedimiento para la recolección de la información.

La recolección de la información se desarrollará mediante el uso de técnica que permitirán conocer opiniones, hechos y pensamientos de las distintas partes que interaccionan en el proceso de venta y manejo de la empresa. Dentro de las técnicas y herramientas que serán utilizadas se encuentran la recopilación documental, cuestionarios y entrevistas.

Recopilación documental: Se refiere la recolección de información y antecedentes relacionados con la investigación que se realiza a través de documentos escritos en este caso libros, revistas y páginas Web, en donde se plasma el conocimiento que es avalado por autores que realizaron una previa investigación.

Cuestionarios: Estos cuestionarios serán elaborados para ser aplicados a los clientes de panadería Miranda.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas mediante el uso de cuestionarios al personal y gerente de panadería Miranda. Estas entrevistas serán esenciales para el Análisis de la situación actual y diagnóstico y fueron la base para la Planificación estratégica y diseño del plan estratégico de marketing.

Procesamiento de la información.

Para el procesamiento de los datos se utilizarán distintas herramientas informáticas como Ms Word “procesamiento de texto”, Ms Excel “análisis numérico”, statgraphics.

Tipo de análisis que se realizara a la información.

Para el análisis de la información se utilizarán distintos tipos de análisis:

- Análisis descriptivo, permitirá describir los datos recolectados por medio de las encuestas y entrevistas que se realizarán usando técnicas estadísticas para ello.
- Análisis exploratorio para conocer los conceptos, teorías, modelos, procedimientos, etc., necesarios para el desarrollo de cada uno de los pasos de la investigación.
- Análisis diagnóstico, permitirá que se puedan encontrar las distintas causas que ocasionan los resultados que se obtuvieron.
- Análisis cuantitativo para poder determinar cantidades exactas sobre una determinada situación que se pueda medir de forma numérica, este análisis será usado en gran parte de las encuestas y entrevistas para determinar factores que afecten a panadería Miranda.
- Análisis cualitativo permitirá que por medio de los datos se puedan conocer gustos y preferencias de las personas a las que se les aplique las encuestas y entrevistas, de esta forma comprender sus pensamientos.
- Análisis prescriptivo es un tipo de análisis con el cual se podrán hacer predicciones y establecer recomendaciones a futuro que permitan el mejoramiento de panadería Miranda.

Estructura del contenido de la monografía.

Capitulo I – Diagnóstico de la situación actual: en este capítulo se presentarán las circunstancias y situación actual que afectan a panadería Miranda, junto con ello se verá oportunidades y amenazas intrínsecamente relacionadas con el marketing.

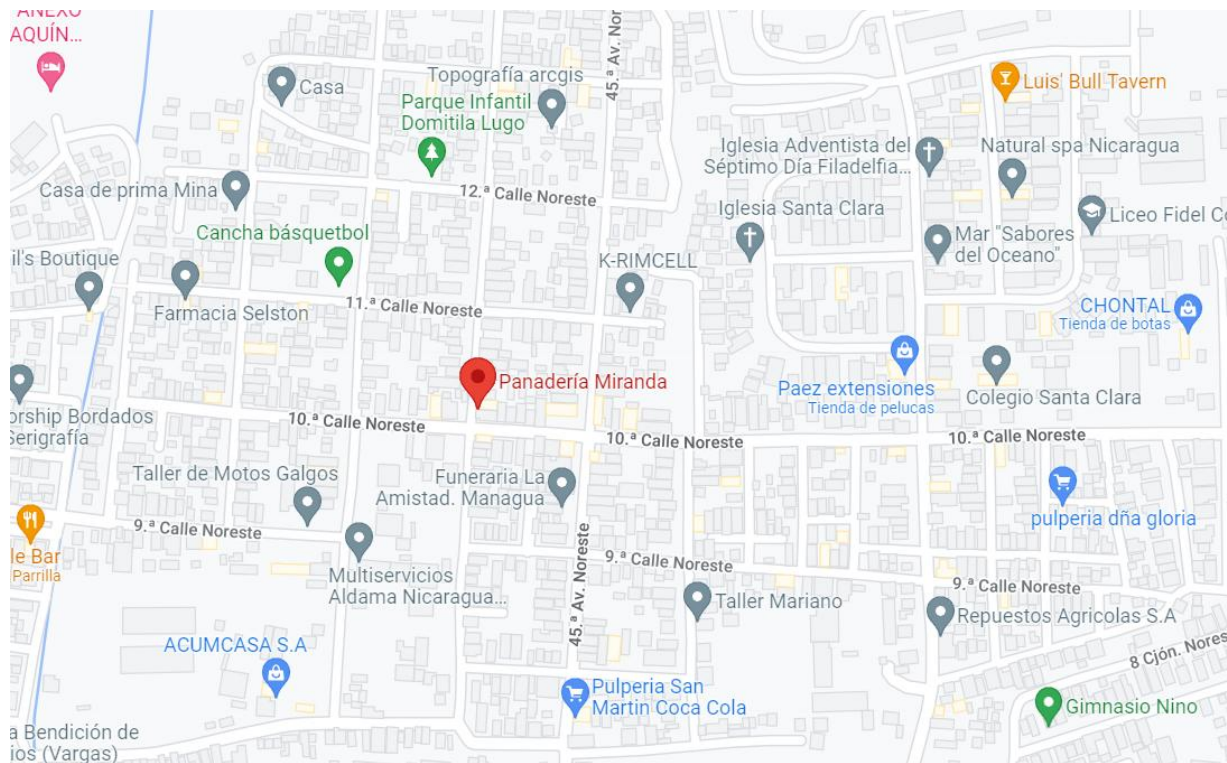
Capitulo II – Propuesta de estrategias de mercadotecnia: este capítulo se basará en la elaboración y desarrollo de las estrategias de marketing mediante el uso de la herramienta FODA.

Capitulo III – Plan de acción: en este capítulo se realizará el plan de acción para la implementación de las estrategias planteadas en el capítulo II y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

VX ANEXOS

Anexo I

Ubicación Panadería Miranda



Anexo II

Entrada Panadería Miranda



Anexo III

Resultado entrevista al gerente

1. ¿Qué estrategias ha tomado para impulsar la panadería?

Pues hasta el momento, simplemente la publicidad que los clientes se cuentan el uno al otro, lo cual ha sido lo más eficiente; aparte de eso solamente repartir volantes y afiches para que más personas nos conozcan lo cual aumentó las ventas, pero no al nivel que esperábamos. Simplemente tratamos de mantener la calidad en nuestros productos y un buen servicio al cliente para mantener a nuestros clientes y fidelizar a los nuevos.

“Hasta ahora, hemos confiado en que los clientes hablaran de nosotros y nuestros productos, además en dar folletos o tarjetas para que más personas nos conozcan. Se ha tratado de mantener una alta calidad en los productos y un buen servicio para darnos a conocer.”

2. ¿Las estrategias que ha implementado han salido como se esperaba?

Se nos ha hecho posible conseguir clientes frecuentes, sin embargo, no hemos crecido a la velocidad esperada, la verdad ha sido bastante lento, pero a pesar de eso, hemos logrado captar clientes provenientes de las afueras de la ciudad, pero más allá de eso, no nos ha sido posible aún.

“Se logró conseguir clientes que compran con frecuencia, pero, también es verdad, que el crecimiento ha sido lento y limitado, aunque hemos logrado conseguir clientes de fuera del barrio, no hemos logrado atraer tantos nuevos clientes de otras áreas como nos gustaría.”

3. ¿De esas estrategias ha habido algunas que fueran dirigidas al mejoramiento de la imagen de marca de la panadería?

Por el momento no, la verdad es que todos nuestros recursos y esfuerzos se han concentrado en las operaciones de administración y producción del negocio, por lo tanto, no hemos podido invertir tiempo en la expansión de la imagen de la panadería.

“No, la búsqueda de nuevos clientes para que el negocio pueda mantenerse es lo que se ha llevado toda nuestra atención, y por tanto no hemos implementado nada para mejorar la imagen de marca.”

4. ¿Qué tipo de imagen quiere que la gente tenga de la marca?

Realmente nos gustaría que nuestros clientes asocien la panadería con productos frescos y de calidad, comprometido con nuestro barrio reflejado en la calidad de producto que les entregamos.

“Quiero que la gente asocie a la panadería con productos frescos y un lugar acogedor y cercano, que se sientan como en casa. También me gustaría que se viera como un negocio comprometido con el barrio y con sus clientes.”

5. ¿Qué tanta importancia le da al marketing en la panadería?

Consideramos que es de suma importancia, puesto de que este depende el que nos conozca más y más gene lo que se traduce en crecimiento de las ventas, sin embargo, dada a nuestros limitados recursos, no nos ha sido posible concentrar esfuerzos en crear medios de publicidad y mercadeo.

“El marketing es muy importante para el crecimiento del negocio, aunque hasta ahora no hemos dedicado suficientes recursos ni esfuerzos a crear medios para publicitarnos.”

6. ¿Considera que ha hecho un manejo correcto del marketing de la panadería?

Siendo sincero, no totalmente. Ciertamente hemos hecho hasta donde hemos podido, pero al final la publicidad boca a boca ha sido nuestro mayor fuerte y al mismo tiempo nuestra debilidad ya que dependemos demasiado de ella y no hemos explorado aun maneras más eficientes de darnos a conocer.

“La verdad, no. Hemos dependido demasiado de la publicidad boca a boca y no hemos explorado otras formas de atraer más clientes ni de mejorar nuestra presencia en la comunidad.”

7. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un plan estratégico de marketing?

“Por supuesto que sí. Creo que es necesario para aumentar nuestro alcance y atraer a más clientes. Estoy dispuesto a considerar nuevas propuestas.”

8. ¿Qué tanto estaría dispuesto a invertir a la creación de un plan de marketing?

Por el momento, es una pregunta que no puedo responder, ya que en nuestro plan trimestral no es una inversión que tengamos contemplado, sin embargo, yo estaría más que dispuestos en ayudar en lo posible en cuanto a datos y recurso humano para poder desarrollar e implementar un plan de marketing efectivo que nos ayude a impulsar el crecimiento de nuestra cartera de clientes.

“No lo sé, no tengo conocimiento para poder dar una respuesta, espero que me ayuden a saber qué es lo que necesito y desarrollar un marketing que sea efectivo y que impulse el crecimiento de la panadería. Entiendo que puede ser una inversión clave para el futuro del negocio.”

9. ¿Qué aspecto de marketing de la competencia le parece que pueden ser implementados?

He visto que algunas panaderías poseen presencia en redes sociales, más en la parte de TikTok como un esfuerzo de acercarse a los jóvenes y atraer a más clientes, sin embargo, como nosotros estamos orientados a pulperías, creo que lo más optimo seria tener presencia en Facebook e Instagram para comunicar mejor nuestras promociones o formas de ser parte de nuestros canales de distribución.

“Algunas panaderías cercanas tienen presencia en redes sociales y realizan promociones especiales que atraen a muchos clientes. Creo que podríamos implementar estrategias similares, como ofertas semanales o productos exclusivos que se anuncien en Facebook o Instagram.”

10. ¿Se han presentado problemas debido al actual manejo del marketing?

“Sí, el crecimiento siempre ha sido lento, pero desde los problemas que pasó el país se ha vuelto todavía más difícil crecer, y creo que es por falta de visibilidad.

Dependemos demasiado del boca a boca, lo que ha limitado nuestro crecimiento y nos ha mantenido dentro de un círculo 'pequeño' de clientes habituales."

11.En caso que la respuesta anterior fuese "Sí", ¿Cuáles han sido estos problemas?

"La falta de estrategias ha resultado en un crecimiento limitado, dificultad para atraer nuevos clientes y la dependencia de una base de clientes habituales. Además, no hemos podido crear una imagen de marca que nos diferencie de la competencia."

Anexo IV

Entrevista Vendedor 1 (Vendedores de la panadería)

¿Cuántas ventas realiza al día (En el local)?

Hacemos alrededor de 50 a 70 ventas diarias, dependiendo de la temporada. Los fines de semana suele haber un poco más de demanda.

¿Han presentado quejas los clientes? ¿Qué tipos de quejas?

Sí, algunas quejas son sobre la falta de variedad en ciertos productos o que a veces se agotan rápido.

¿Considera alguna oportunidad de mejora en cuanto al servicio brindado?

Creo que podríamos mejorar en la atención al cliente, ser más rápidos en la atención. También sería bueno tener más variedad de productos para satisfacer a todos los gustos.

¿Cómo considera que han estado las ventas en los últimos años?

Las ventas han sido estables, pero no hemos visto un gran aumento. Creo que podríamos hacer más para atraer nuevos clientes.

¿Ha visualizado esfuerzos por parte de la gerencia de la panadería para dar a conocer su marca?

Sí, hemos hecho algunas promociones y repartidos volantes en el barrio, pero creo que podríamos ser más activos en redes sociales.

¿Considera que el ambiente laboral es agradable?

Sí, en general es agradable. Todos trabajamos en equipo y nos apoyamos, aunque a veces hay momentos de mucho estrés en temporadas altas o cuando hace mucho calor sin embargo nos enfocamos en trabajar todos juntos para evitar sobrecargarnos.

¿Qué opiniones ha escuchado de forma externa respecto a la marca?

Muchos clientes dicen que nuestros productos son de buena calidad, pero otros comentan que deberíamos modernizar un poco la imagen de la panadería.

¿Cuáles cree que son las fortalezas, en cuanto al servicio al cliente, con las que cuenta actualmente panadería Miranda?

Nuestra principal fortaleza es lo el sabor y la frescura de nuestros productos y que somos una panadería que lleva operando en el barrio desde hace años lo cual genera una confianza en los clientes lo que se traduce en valor agregado.

¿Qué opina de la publicidad que realiza panadería Miranda?

No hay mucha, opino que es un área de mejora importante. Creo que podríamos invertir más en publicidad por Facebook y otras redes sociales para llegar a más personas.

¿Cree que la publicidad realizada afecta significativamente a las ventas de panadería Miranda?

Sí, pero no lo suficiente. Creo que con una mejor estrategia podríamos aumentar las ventas.

¿Qué sugerencias y/o recomendaciones daría para el mejoramiento de la imagen de marca de panadería Miranda?

Sugeriría renovar la imagen del local, hacer más publicidad en redes sociales, mejorar la fachada y los colores de la marca y ofrecer promociones especiales para atraer a nuevos clientes.

Anexo V

Entrevista Vendedor 2 (Vendedores de la panadería)

¿Cuántas ventas realiza al día (En el local)?

Normalmente hacemos entre 60 y 80 ventas al día. Los días festivos o de mucha actividad en el barrio, como los fines de semana, aumentan las ventas.

¿Han presentado quejas los clientes? ¿Qué tipos de quejas?

Algunos clientes se quejan de que no siempre hay suficiente stock de sus productos favoritos.

¿Considera alguna oportunidad de mejora en cuanto al servicio brindado?

Sí, podríamos mejorar en la rapidez del servicio y en la comunicación con los clientes.

¿Cómo considera que han estado las ventas en los últimos años?

Han sido regulares, pero siento que podríamos crecer más si ampliamos la visibilidad que tiene el negocio.

¿Ha visualizado esfuerzos por parte de la panadería para dar a conocer su marca?

Hemos hecho algunos esfuerzos, como promociones y carteles, pero creo que falta más presencia en redes sociales.

¿Considera que el ambiente laboral es agradable?

Sí, es un buen ambiente. Todos nos llevamos bien y trabajamos en equipo, aunque a veces hay presión cuando hay mucha demanda.

¿Qué opiniones ha escuchado de forma externa respecto a la marca?

Los clientes dicen que nuestros productos son tradicionales y de buena calidad, pero algunos sugieren que podríamos agregar otros tipos de producto.

¿Cuáles cree que son las fortalezas, en cuanto al servicio al cliente, con las que cuenta actualmente panadería Miranda?

Nuestra fortaleza es la frescura de los productos y la relación cercana que tenemos con los clientes del barrio.

¿Qué opina de la publicidad que realiza panadería Miranda?

Es tradicional y llega a la gente del barrio, pero creo que podríamos explorar más opciones, como publicidad en redes sociales o colaboraciones con otros negocios locales.

¿Cree que la publicidad realizada afecta significativamente a las ventas de panadería Miranda?

Sí, pero no tanto como podría.

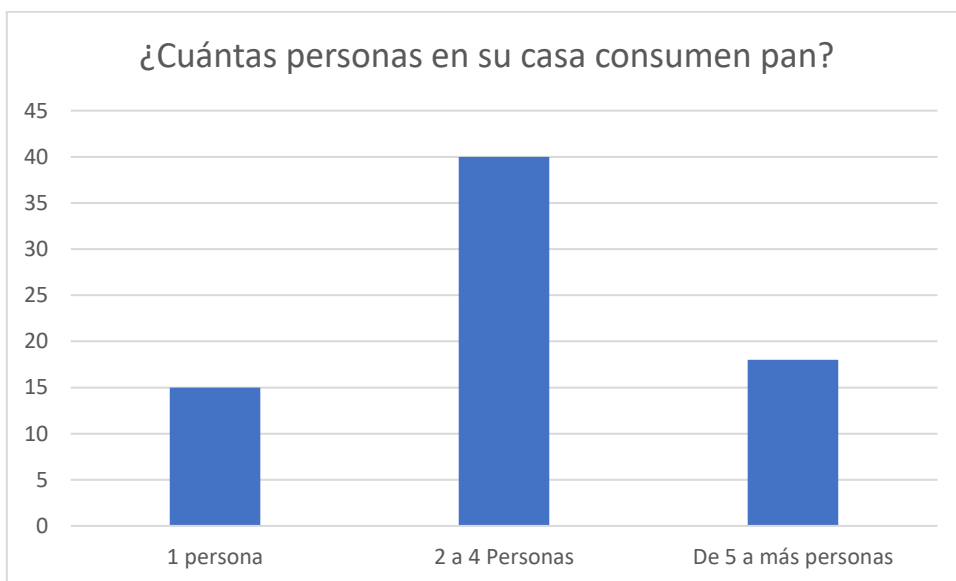
¿Qué sugerencias y/o recomendaciones daría para el mejoramiento de la imagen de marca de panadería Miranda?

Recomendaría modernizar la imagen de la panadería, hacer más publicidad en redes sociales y ofrecer productos que sean del gusto de los jóvenes.

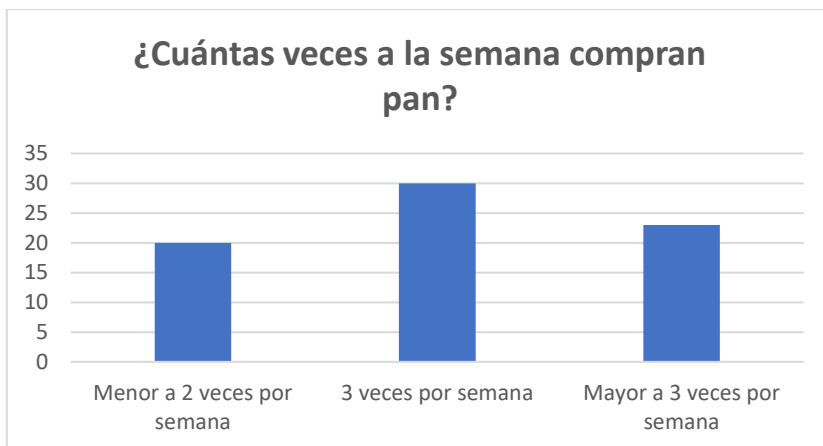
Anexo VI

Resultado de las Encuestas

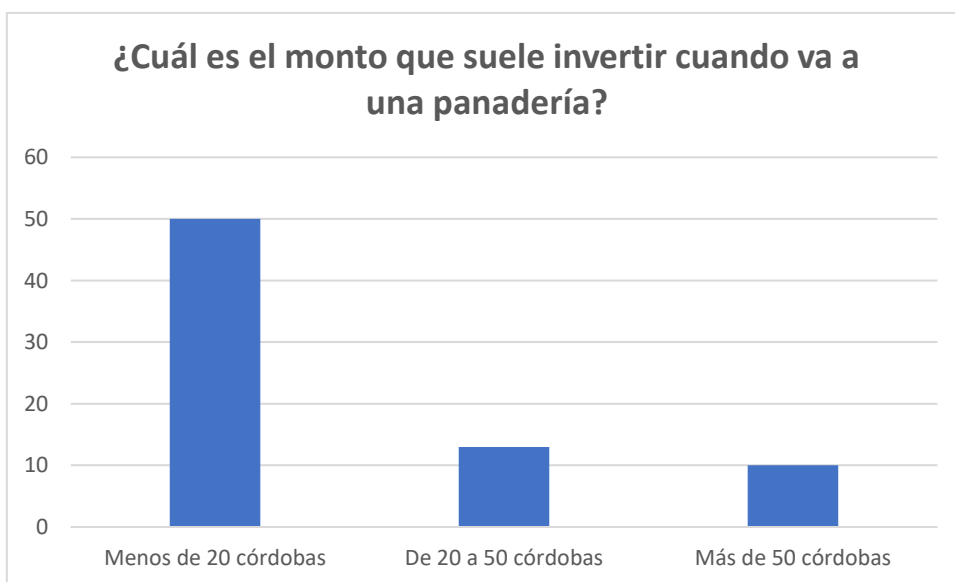
1- ¿Cuántas personas en su casa consumen pan?	Cantidad	Porcentaje
1 persona	15	20,55%
2 a 4 Personas	40	54,79%
De 5 a más personas	18	24,66%
Total	73	100,00%



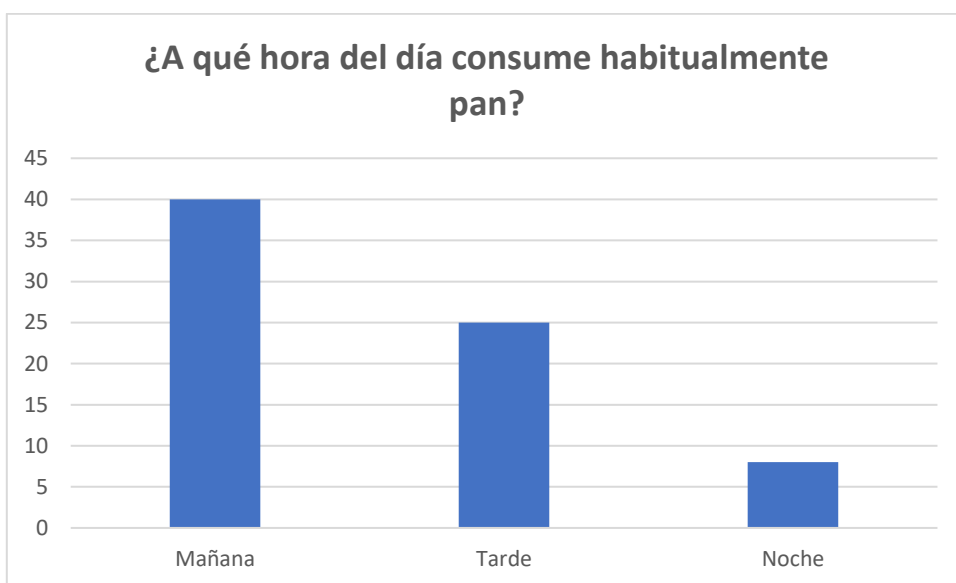
2- ¿Cuántas veces a la semana compran pan?	Cantidad	Porcentaje
Menor a 2 veces por semana	20	27,40%
3 veces por semana	30	41,10%
Mayor a 3 veces por semana	23	31,51%
Total	73	100,00%



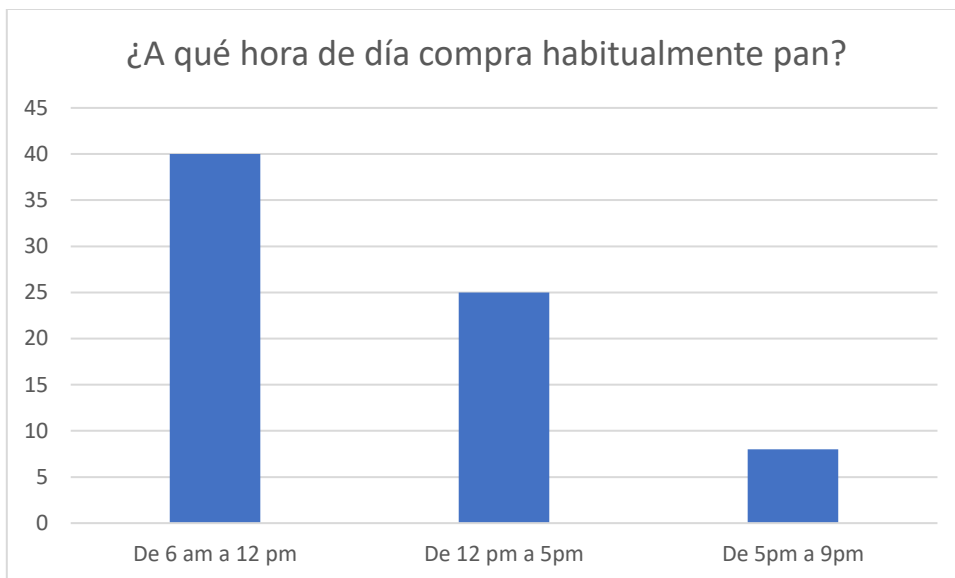
3- ¿Cuál es el monto que suele invertir cuando va a una panadería?	Cantidad	Porcentaje
Menos de 20 córdobas	50	68,49%
De 20 a 50 córdobas	13	17,81%
Más de 50 córdobas	10	13,70%
Total	73	100,00%



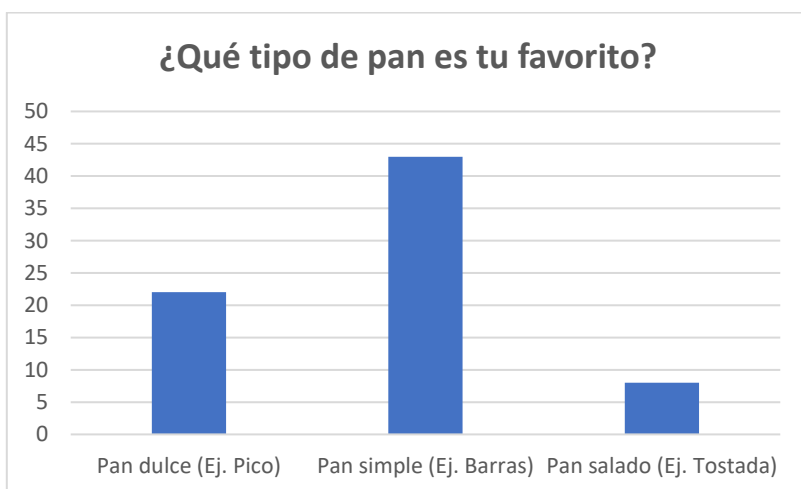
4- ¿A qué hora del día consume habitualmente pan?	Cantidad	Porcentaje
Mañana	40	54,79%
Tarde	25	34,25%
Noche	8	10,96%
Total	73	100,00%



5- ¿A qué hora de día compra habitualmente pan?	Cantidad	Porcentaje
De 6 am a 12 pm	40	54,79%
De 12 pm a 5pm	25	34,25%
De 5pm a 9pm	8	10,96%
Total	73	100,00%

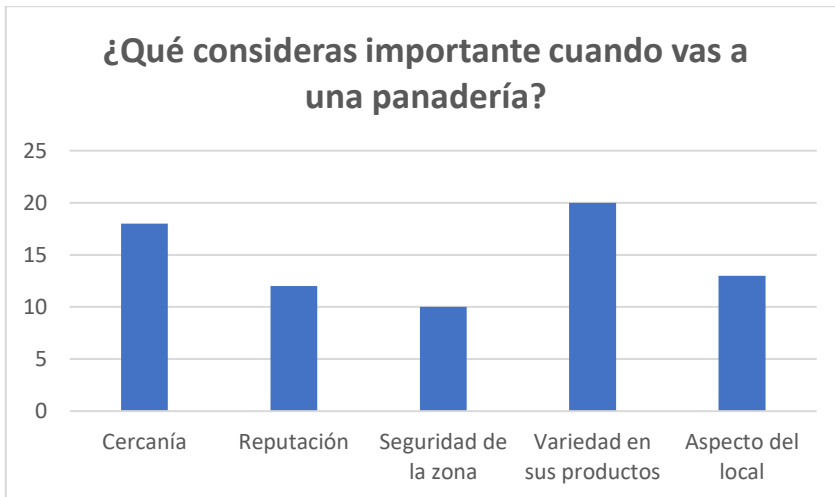


6- ¿Qué tipo de pan es tu favorito?	Cantidad	Porcentaje
Pan dulce (Ej. Pico)	22	30,14%
Pan simple (Ej. Barras)	43	58,90%
Pan salado (Ej. Tostada)	8	10,96%
Total	73	100,00%



7- ¿Qué consideras importante cuando vas a una panadería?	Cantidad	Porcentaje
Cercanía	18	24,66%
Reputación	12	16,44%
Seguridad de la zona	10	13,70%
Variedad en sus productos	20	27,40%

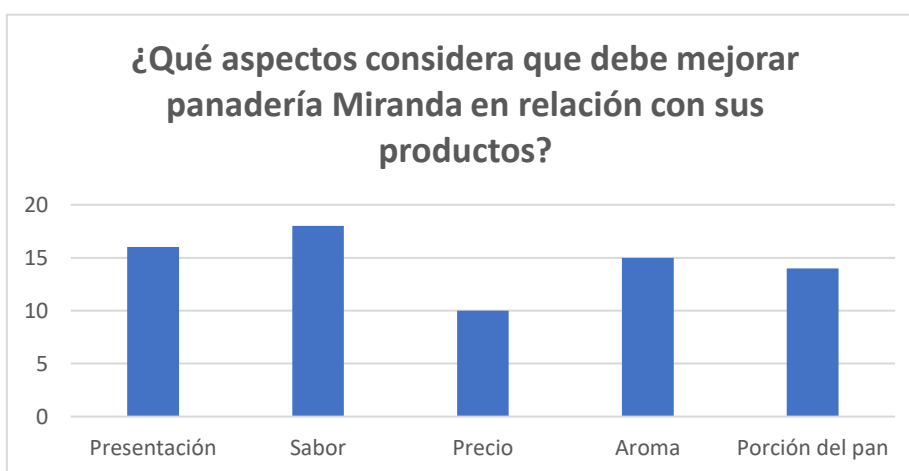
Aspecto del local	13	17,81%
Total	73	100,00%



8- ¿Qué aspecto es el más importante cuando compras un producto?	Cantidad	Porcentaje
Calidad del empaque	14	19,18%
Precio	20	27,40%
Sabor	30	41,10%
Servicio	9	12,33%
Total	73	100,00%



9- ¿Qué aspectos considera que debe mejorar panadería Miranda en relación con sus productos?	Cantidad	Porcentaje
Presentación	16	21,92%
Sabor	18	24,66%
Precio	10	13,70%
Aroma	15	20,55%
Porción del pan	14	19,18%
Total	73	100,00%



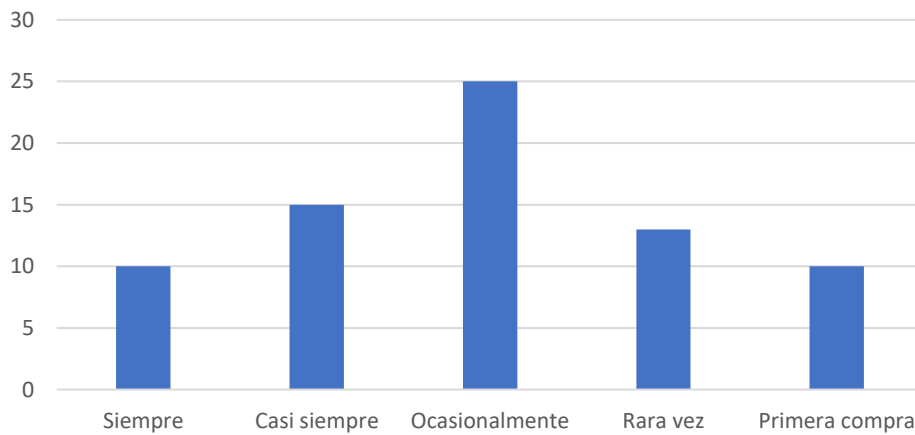
10- ¿Cuál de las siguientes afirmaciones utilizaría para describir los productos de panadería Miranda?	Cantidad	Porcentaje
Seguro	21	28,77%
De alta calidad	20	27,40%
Recomendado	18	24,66%
De buena relación calidad precio	14	19,18%
Total	73	100,00%

¿Cuál de las siguientes afirmaciones utilizaría para describir los productos de panadería Miranda?

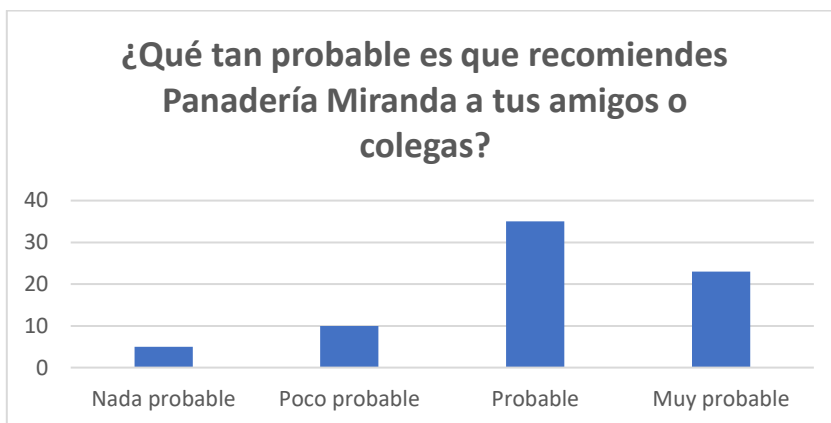


11- ¿Con qué frecuencia compra en panadería Miranda?	Cantidad	Porcentaje
Siempre	10	13,70%
Casi siempre	15	20,55%
Ocasionalmente	25	34,25%
Rara vez	13	17,81%
Primera compra	10	13,70%
Total	73	100,00%

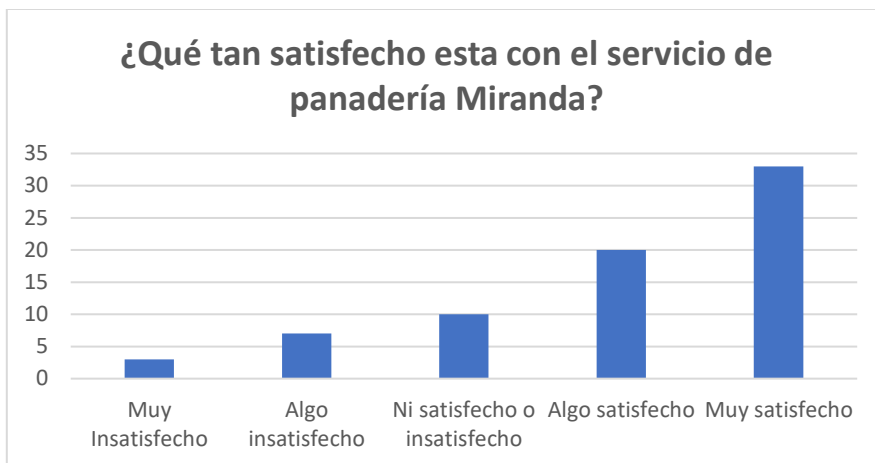
¿Con qué frecuencia compra en panadería Miranda?



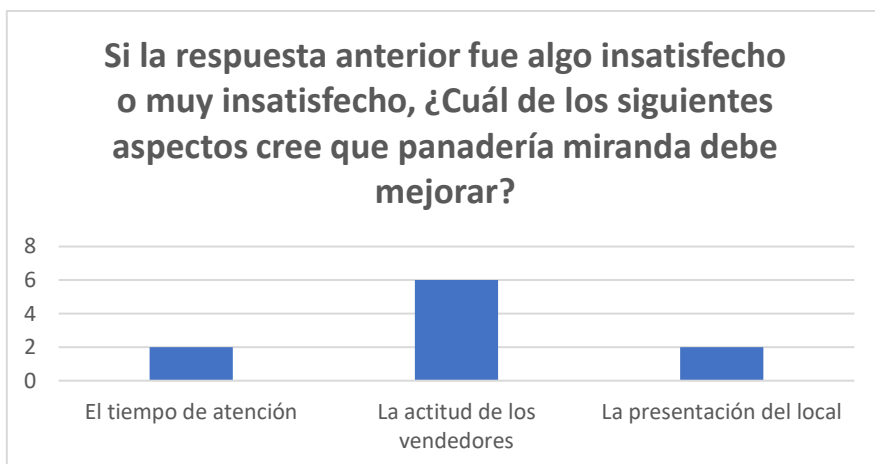
12- ¿Qué tan probable es que recomiendes Panadería Miranda a tus amigos o colegas?	Cantidad	Porcentaje
Nada probable	5	6,85%
Poco probable	10	13,70%
Probable	35	47,95%
Muy probable	23	31,51%
Total	73	100,00%



13- ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de panadería Miranda?	Cantidad	Porcentaje
Muy Insatisfecho	3	4,11%
Algo insatisfecho	7	9,59%
Ni satisfecho o insatisfecho	10	13,70%
Algo satisfecho	20	27,40%
Muy satisfecho	33	45,21%
Total	73	100,00%



Si la respuesta anterior fue algo insatisfecho o muy insatisfecho, ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que panadería miranda debe mejorar?	Cantidad	Porcentaje
El tiempo de atención	2	20,00%
La actitud de los vendedores	6	60,00%
La presentación del local	2	20,00%
Total	10	100,00%



Anexo VII

Proforma Tarjetas



NOMBRE: PANADERÍA MIRANDA
DIRIGIDO A:
EMAIL:

PROFORMA
SOLUCIONES EN IMPRESIONES DIGITALES
Creaciones Unikas | RUC No. 0012706860022W

RUC No:
FECHA 20/2/2026
TELÉFONO:

CANT.	DESCRIPCION	PR.	UNIT.	TOTAL
1	Tarjetas de presentación FULL COLOR cart. opalina texturizada 1 caras - 100 unds	C\$	500.00	C\$ 500.00
1	Tarjetas de presentación FULL COLOR cart. opalina texturizada 2 caras - 100 unds	C\$	800.00	C\$ 800.00

** ULTIMA LÍNEA **

Forma de pago: 50% anticipo y 50% contra-entrega
Aplica pagos en efectivo o transferencia bancaria
Tiempo de entrega: 2 días hábiles

PROFORMA VÁLIDA POR 30 DÍAS

ELABORAR CK Y RETENCIÓN 2% A NOMBRE DE ANA LÓPEZ NAVARRO.

TOTAL C\$ 1,300.00

CUOTA FIJA

+505 8867 5821
+505 2278 4277

printdepotni@gmail.com

Km. 6.3 Carretera a Masaya.
De la rotonda JPG 350mts NORTE.
Frente a Gasolinera Puma Santo Domingo.

SÍGUENOS EN f printdepotni | VER CATÁLOGO EN printdepotni.com

Anexo VIII

Consultoría SEO

SEO Integral

Optimización + Creación de contenido SEO

SERVICIOS INCLUIDOS

Optimización + Creación de contenido SEO

PLAN BÁSICO

Servicios Incluidos

- Estudio de Frases claves para creación de contenido
- Creación planning de artículos blog
- Creación de blog en el sitio web
- 2 artículos por mes para blog
- Optimización SEO para cada publicación del blog
- Instalación de pop up que dirige al sitio comercial en el blog
- Soporte avanzado

US\$320/mes

Mínimo de contrato 3 meses

PLAN AVANZADO

Servicios Incluidos

- Estudio de Frases claves para creación de contenido
- Creación planning de artículos blog
- Creación de blog en el sitio web
- 3 artículos por mes para blog
- Optimización SEO para cada publicación del blog
- Instalación de pop up que dirige al sitio comercial en el blog
- Soporte avanzado

US\$430/mes

Mínimo de contrato 3 meses

PLAN PREMIUM

Servicios Incluidos

- Estudio de Frases claves para creación de contenido
- Creación planning de artículos blog
- Creación de blog en el sitio web
- 5 artículos por mes para blog
- Optimización SEO para cada publicación del blog
- Instalación de pop up que dirige al sitio comercial en el blog
- Soporte avanzado
- Implementación de newsletters

US\$590/mes

Mínimo de contrato 3 meses

Hasta 50 URL por página web. Linkbuilding/mes: Básico: + US\$120€, Avanzado: + US\$230, Premium: + US\$340.
Exento de Impuestos

✓ Auditoría sitio web

✓ Estudio palabras más buscadas en Google según la empresa

✓ Optimización Títulos, Descripciones y Textos.

✓ Crear cuenta *Google Analytics* y *Search Console*

✓ Optimización SEO de imágenes con etiqueta ALT

✓ Creación de Html/XML Sitemap y robots.txt

✓ Búsqueda de tags y páginas con contenido duplicado

✓ Monitoreo semanal SEO del sitio web y eliminación de errores 404

✓ Corrección de imágenes rotas y enlaces rotos

✓ Crear y/o optimizar *Google My Business* (SEO local Managua)

✓ Canonicalizar sitio y cambiar de http a https

✓ Mejorar velocidad de carga del sitio web y evaluación UX en móviles

✓ Segmentación Internacional *hreflang*

✓ No indexar los parámetros de las URLs

✓ Implementación de memoria caché y URL con formato óptimo

✓ Buen uso de redireccionamiento 301

✓ Estudio frases claves de la competencia

Anexo IX

Cotización FreeLancer Diseño Grafico

Inicio → Nicaragua → Jinotepe → Diseño Gráfico

Diseño Gráfico en Jinotepe, Nicaragua

Actualizado: 28 de febrero de 2026

Rango de Precio

C\$50 - C\$500

Tiempo de Respuesta

24-48 horas

Profesionales Disponibles

30+

Anexo X

Sondeo Rápido Preferencias Personas

Producto	Cantidad Respuestas
Pan	42
Tortilla	28
Musácea (Tajadas/Tostones)	15
Rosquillas	10
Otros	5