

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – QUITO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL DE UNA PANADERÍA
ECUATORIANA EN EL AÑO 2025. CASO “REY PAN”

CAMILA GUISELLE VILLARROEL HIDROBO
DIRECTOR: MGTR. ELSA JAQUELINE ARELLANO VERDEZOTO

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL Y
GLOBAL.

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN ECUADOR

QUITO, AGOSTO – 2025

DIRECTOR:

Mgtr. Elsa Jaqueline Arellano Verdezoto

LECTORES:

Mgtr. Elisa Angélica Bravo Ramírez

DEDICATORIA

A mi madre, Alexandra Hidrobo, que sepas que esto no solo representa un documento académico. En cada capítulo hay un eco de tu aliento, esfuerzo y sacrificio; por darme una educación prestigiosa y motivarme. Este logro también es tuyo.

A mi hermano, Ismael Villarroel, mi compañero de vida, por caminar siempre a mi lado.

A Dios, por la vida, la fe y la oportunidad de cumplir este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de fortaleza y su apoyo constante en cada etapa de mi vida. Gracias por estar a mi lado cada que lo necesitaba.

A mi hermano, por su compañía y por recordarme siempre que los sueños se cumplen con perseverancia y los retos se enfrentan con valentía.

A Dios, por guiarme y darme la fuerza necesaria en cada paso de este camino.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos y enseñanzas con dedicación, por ser una guía constante en mi formación, dejando una huella que trasciende aulas.

A todos ustedes, gracias.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	X
Abstract.....	XI
1.MARCO TEÓRICO	1
1.1 Mejoramiento organizacional	1
1.1.1 Fundamentos del mejoramiento organizacional	1
1.1.2 Modelos de gestión aplicables	4
1.1.3 Factores claves para el cambio organizacional en MYPES.....	6
1.1.4 Planeación táctica en organizaciones con recursos limitados.....	8
1.2 Panaderías en el contexto ecuatoriano	10
1.2.1 Características del sector panificador en Ecuador	10
1.2.2 Problemáticas comunes.....	12
1.2.3 Potencial de innovación y diferenciación	13
1.2.4 Fundamentos culturales en organizaciones familiares.....	15
1.3 Administración estratégica en Microempresas	16
1.3.1 Misión, visión y objetivos.....	16
1.3.2 Análisis FODA	18
1.3.3 Estrategias competitivas para negocios tradicionales.....	20
1.4 Estructura organizacional en emprendimientos	22
1.4.1 Tipologías organizacionales aplicables a negocios pequeños	22
1.4.2 Organización jerárquica y funcional en emprendimientos	23
1.4.3 Impacto de la estructura en la eficiencia de procesos.....	25
1.5 Marketing y comercialización para panaderías	27
1.6 Normativa y formalización de MYPES en Ecuador.....	29
2.ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	31
2.1 Análisis del entorno	31
2.1.1 Análisis PESTEL	31
2.1.2 5 fuerzas de Porter	35
2.1.3 Análisis del Entorno Sociodemográfico	36
2.1.4 Análisis de Tendencias del Mercado	38
2.1.5 Análisis de la competencia	41
2.2 Métodos y técnicas.....	42
2.2.1 Tipo y Enfoque de Investigación	42
2.2.2 Población y muestra.....	43
2.3 Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos	45

2.4	Análisis de la Información.....	46
3.	DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO	48
3.1	Reseña histórica de la panadería.....	48
3.2	Situación actual del negocio	49
3.3	Análisis de procesos operativos (diagramas de flujos).....	50
3.4	Análisis de mercado y percepción del cliente.....	52
3.5	Análisis FODA, 5 fuerzas de Porter, MIC MAC, efe.....	53
3.5.1	Matriz FODA.....	53
3.5.2	Matriz MIC MAC	55
3.5.3	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	56
3.6	Resultados del trabajo de campo	60
3.6.1	Análisis de la guía de observación.....	60
3.6.2	Análisis de encuestas	62
3.6.3	Análisis de las entrevistas	78
3.6.4	Análisis de Focus Group.....	82
4.	ESTRATEGIAS DE MEJORA	88
4.1	Propuesta de Reestructuración Organizacional	88
4.1.1	Fundamentación de la reestructuración organizacional.....	88
4.1.2	Propuesta de misión, visión y valores.....	89
4.1.3	Nuevo organigrama funcional	90
4.1.4	Descripción de funciones y responsabilidades	91
4.1.5	Cronogramas de trabajo y mecanismos de control	93
4.1.6	Estrategias para fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo	95
4.2	Plan de Marketing Estratégico.....	96
4.2.1	Objetivos de marketing.....	96
4.2.2	Estrategia de posicionamiento digital	97
4.2.3	Campañas promocionales y fidelización de clientes	102
4.2.4	Alianzas estratégicas y participación en eventos comerciales.....	105
4.3	Optimización de Procesos Clave	107
4.3.1	Estandarización de recetas y procesos productivos	107
4.3.2	Procedimientos operativos estándar (POE)	109
4.3.3	Reorganización de espacios físicos.....	110
4.3.4	Plan de capacitación técnica y de atención al cliente	112
4.4	Propuesta de Control y Evaluación de Resultados	114
4.4.1	Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)	114

4.4.2	Estrategia de seguimiento y ajuste continuo	116
4.5	Consideraciones Financieras.....	118
4.5.1	Estimación de costos de implementación	118
4.5.2	Propuesta de flujograma	119
	CONCLUSIONES	122
	RECOMENDACIONES.....	123
	Bibliografía	124
	Anexos	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL	31
Tabla 2. Las 5 Fuerzas de Porter.....	35
Tabla 3. Análisis de tendencia de mercado.....	38
Tabla 4. Competencia de “Rey Pan”.....	41
Tabla 5. Población y muestra de estudio	44
Tabla 6. Matriz FODA	53
Tabla 7. Matriz MIC MAC	55
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	56
Tabla 9. Resumen de entrevistas.....	78
Tabla 10. Matriz FODA en base a focus group	84
Tabla 11. Estrategias FO	84
Tabla 12. Estrategias DO	85
Tabla 13. Estrategias FA.....	85
Tabla 14. Estrategias DA	86
Tabla 15. Funciones y responsabilidades por área.....	92
Tabla 16. Elementos básicos de un cronograma y su control	94
Tabla 17. Componentes clave para fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo.....	96
Tabla 18. Componentes clave de las campañas promocionales y fidelización de "Rey Pan"	104
Tabla 19. Componentes clave de alianzas estratégicas y participación en eventos.....	106
Tabla 20. Componentes clave de la estandarización de recetas y procesos productivos en "Rey Pan"	108
Tabla 21. Elementos clave en la reorganización de espacios físicos en "Rey Pan"	112
Tabla 22. KPIs específicos propuestos para “Rey Pan”	115
Tabla 23. KPI de proyección financiera	116
Tabla 24. Costos de implementación para el mejoramiento	118

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma de procesos "Rey Pan"	51
Figura 2. Edad de los clientes de la panadería "Rey Pan"	62
Figura 3. Distribución por género de los clientes	63
Figura 4. Frecuencia de compra en "Rey Pan"	64
Figura 5. Horario habitual de compra.....	65
Figura 6. Productos adquiridos con mayor frecuencia	66
Figura 7. Percepción sobre la calidad y frescura de los productos	67
Figura 8. Variedad de Productos en "Rey Pan"	68
Figura 9. Opinión sobre los precios en relación con la calidad	69
Figura 10. Satisfacción con la atención y el trato del personal	70
Figura 11. Percepción del orden y limpieza del local.....	71
Figura 12. Comunicación de promociones y novedades	72
Figura 13. Preferencia por más productos saludables	73
Figura 14. Identidad propia de la panadería "Rey Pan"	74
Figura 15. Confianza en la calidad e higiene de los productos	75
Figura 16. Importancia de canales digitales para pedidos e información.....	76
Figura 17. Intención de continuar comprando en el futuro	77
Figura 18. Probabilidad de recomendar "Rey Pan" a otros clientes.....	78
Figura 19. Organigrama propuesto	91
Figura 20. Propuesta de Identidad Visual.....	99
Figura 21. Propuesta y mockup de perfil en redes sociales.....	100
Figura 22. Propuesta de flujograma de procesos de la Panadería "Rey Pan"	121

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento organizacional y comercial de una panadería artesanal ecuatoriana “Rey Pan”, con el fin de fortalecer el posicionamiento en el mercado y aumentar su competitividad en el año 2025. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional y la recolección de datos a través de entrevistas y observación directa, utilizando un enfoque cualitativo con un diseño no experimental y alcance descriptivo. El capítulo 3 presenta el análisis del entorno interno y externo de la empresa, que revela debilidades en la estructura organizacional interna, como la falta de un plan estratégico administrativo, la utilización limitada de herramientas tecnológicas modernas y la ausencia/debilidad en la planificación estratégica, junto con fortalezas relacionadas con la calidad del producto y la lealtad del cliente. A partir de esto, el capítulo 4 presenta la propuesta de mejora que incluye estrategias destinadas a mejorar la eficiencia operativa, reforzar la identidad de marca y establecer marcos de marketing sostenibles. Los resultados confirmaron la viabilidad de una propuesta bien estructurada para escalar el negocio, respaldada por acciones concretas adaptadas para abordar las necesidades identificadas. De las conclusiones, se puede observar que el plan contribuye al desarrollo organizacional y comercial de la panadería, mientras que las recomendaciones subrayan la necesidad de adaptar las estrategias de su implementación de forma incremental, incorporar asesoría técnica y utilizar canales digitales para consolidar la marca. Esto llena un vacío significativo en el desarrollo de marcos de toma de decisiones apropiados y fortalece las iniciativas artesanales en Ecuador

Palabras claves: panadería artesanal, propuesta, gestión organizacional

Abstract

This research aimed to develop an organizational improvement proposal of the organizational and commercial management of an Ecuadorian artisan bakery, “Rey Pan”, in order to strengthen its positioning in the market and increase its competitiveness in the year 2025. For this, an organizational diagnosis and data collection were carried out through interviews and direct observation, using a qualitative approach with a non-experimental design and descriptive scope. Chapter 3 presents the analysis of the internal and external environment of the company, which reveals weaknesses in the internal organizational structure, such as the lack of an administrative strategic plan, the limited use of Modern technological tools, and the absence/weakness in strategic planning, along with strengths related to product quality and customer loyalty. From this, Chapter 4 presents the organizational improvement proposal that includes strategies aimed at improving operational efficiency, strengthening brand identity, and establishing sustainable marketing frameworks. The results confirmed the viability of a well-structured proposal to scale the business, supported by concrete actions adapted to address the identified needs. From the conclusions, the plan contributes to the organizational and commercial development of the bakery. The recommendations emphasize the need to adapt the implementation strategies incrementally, incorporate technical advice, and utilize digital channels to consolidate the brand. This fills a significant gap in the development of appropriate decision-making frameworks and strengthens craft initiatives in Ecuador

Keywords: artisan bakery, organizational improvement proposal, organizational management

INTRODUCCIÓN

La panadería artesanal “Rey Pan”, ubicada en Quito, ha enfrentado dificultades relacionadas a la gestión interna y la eficiencia operativa. Entre los principales problemas destacan: la escasa comunicación entre ventas y producción, la ausencia de designaciones claras de funciones y la falta de estandarización en los procesos. Además, la panadería carece de un diferenciador clave frente a sus competidores locales. Lo que limita a la panadería crecer dentro de un mercado altamente competitivo.

Ante este panorama se vuelve necesario desarrollar una propuesta de mejoramiento organizacional que permita diagnosticar la situación de la panadería, proponer soluciones estratégicas y guiar la toma de decisiones para una optimización general de la panadería.

El objetivo general del estudio consiste en elaborar una propuesta para el mejoramiento de la gestión organizacional y comercial de una panadería artesanal ecuatoriana “Rey Pan”, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado y aumentar su competitividad en el año 2025. Para alcanzar este propósito, se plantean objetivos específicos como: realizar un diagnóstico de la situación actual de la panadería en su estructura organizacional interna; plantear estrategias de organización interna, mediante una extensa revisión bibliográfica, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y proponer una propuesta para el mejoramiento posicional en el mercado que refuercen la identidad del negocio.

El diseño metodológico aplicado, tiene un enfoque cualitativo con el apoyo de datos cuantitativos ya que busca comprender a profundidad la situación de “Rey Pan”. Su estudio es de tipo descriptivo ya que analiza, quienes son sus competidores, cuáles son sus procesos internos y como es su estructura interna; una vez determinado su contexto organizacional interno se culminará con el diseño de una propuesta para el mejoramiento de su funcionamiento.

Para todo esto, se trabajará con una muestra no probabilística por conveniencia ya que la población está conformada por el equipo de trabajo de “Rey Pan” y un grupo representativo de clientes frecuentes. Esto permitirá obtener información relevante para la toma de decisiones y garantiza que la propuesta responda a la realidad del negocio.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Mejoramiento organizacional

1.1.1 *Fundamentos del mejoramiento organizacional*

El mejoramiento organizacional es un proceso sistemático, continuo y estratégico que busca incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización en función de sus metas y el entorno en el que opera. Lejos de ser considerado un conjunto aislado de acciones correctivas, el mejoramiento organizacional responde a un enfoque más integral de gestión del cambio que involucra estructuras formales y culturales, humanos y operativos de la empresa (Romero et al., 2022).

Desde el enfoque conceptual que se ha formulado, el mejoramiento organizacional puede definirse como un conjunto de esfuerzos sistemáticos y sostenidos en el tiempo que buscan optimizar la gestión, las capacidades del talento humano, metodologías de trabajo y los resultados de la institución. Parte de la premisa de que la organización percpepciona y adopta como necesarias en el contexto contemporáneo, para sobrevivir, desarrollarse y mantenerse competitiva, debe operar en un entorno de constante dinamismo (Rangel-Romero et al., 2022).

Para iniciar un proceso de mejora organizacional es necesario diagnosticar las necesidades o brechas que hay entre lo que es la realidad de la organización frente a lo que se desea que sea. Este tipo de diagnóstico hace posible que se identifiquen las carencias que se pueden presentar en la organización. Por ejemplo, en la estructura se pueden presentar procesos ineficientes, problemas en la comunicación, problemas de productividad o una desviación a la estrategia que se tiene. En la organización se pueden crear y ejecutar planes de acción o de mejora que tengan en cuenta la solución a esos problemas a través de las metodologías que sean convenientes y dentro de un marco de racionalidad organizacional (Zambrano y Alvear, 2021).

La teoría de sistemas, incluyendo el enfoque holístico, son principios que son considerables en la organización. Este tipo de teoría se fundamenta en que la organización necesita ser analizada como un sistema constituido por diferentes partes como: la organización, estructura, las personas que la integran, tecnología, el entorno y todo lo que se relacione externamente. Si uno de estos sistemas se mejora sin el análisis de los efectos que se derivan de la sinergia que se genera a través de la interdependencia, este tipo de

mejora quedaría sin resultados. Esto a su vez garantiza coherencia en el accionar y planeamiento de las diferentes áreas (Romero et al., 2022).

El enfoque PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) introducido por Deming y sus contemporáneos, es otro principio clave que enmarca la mejora continua y que se fundamenta en la creación de esquemas cíclicos de planificación, ejecución, verificación y ajuste de sistemas. Este principio se sustenta en que no se pretende la creación de sistemas rápidos y que no pueden ser mantenidos, sino que se busca la creación continua de hits sostenibles, la evolución y mejora de sistemas, procesos y prácticas a lo largo del tiempo. Este enfoque en la mejora continua permite generar una cultura organizacional que en el entorno laboral se traduce en la búsqueda constante de la optimización (Cotrina, 2024).

El mejoramiento organizacional se enfoca específicamente en el talento humano, el cual se considera el motor del cambio en el proceso de mejora continua. La adopción de cambios y la creación de valor son prácticas que no solo son asignadas a las personas en las organizaciones, sino que se convierten en verdaderos líderes de cambio. Por ello, una adecuada estructura organizacional, capacitación, empoderamiento, que se garantice el flujo de información en todas las partes de la estructura, y que los colaboradores participen de forma activa son claves para el éxito en los procesos de mejora. En los pequeños grupos, por ejemplo, las panaderías familiares, donde los trabajadores son pocos y las relaciones entre ellos son cercanas, el líder transformacional y motivacional se convierten en ejes claves (Rade y Villon, 2022).

Igualmente, cualquier tentativa hacia un mejoramiento organizativo debe regirse por la orientación institucional, tanto hacia el cliente externo como hacia el interno. La organización está concebida para atender necesidades, por lo tanto, cualquier mejora debe traducirse a una mejor experiencia del usuario o simplificación de los procesos internos. Esta orientación constructiva exige el perfeccionamiento continuo de los parámetros de calidad, los plazos de atención, la satisfacción general de los usuarios, así como los indicadores de respuesta y de satisfacción de los que se sirven (Zambrano y Alvear, 2021).

Dicha definición de aprendizaje organizativo puede resultar conocida, aunque su importancia se hace evidente cuando se la relaciona con la capacidad de una empresa para adquirir, comprender y emplear información que construya ventajas competitivas. La mejora continua parte de un análisis, una reflexión y, ante todo, la voluntad de aceptar un

cambio. Estas son características en la mayoría de los casos únicas a las organizaciones que logran aprender e innovar, y, de la misma forma, evitar la automatización de los errores y la adaptación a nuevas colonias de mercado (Romero et al., 2022).

En este sentido, el uso de herramientas de diagnóstico y medición para la evaluación del desempeño es esencial. Indicadores clave, matrices de evaluación, auditorías internas, encuestas de compromiso de los empleados y diagramas de flujo sirven para objetivar procesos y resultados. Estas herramientas apoyan la toma de decisiones basada en evidencia y el seguimiento sistemático del progreso, lo que mejora la credibilidad del proceso de mejora en todos los niveles jerárquicos.

Es importante mencionar que, aunque existen muchos modelos de mejora organizativa, todos ellos tienen el mismo objetivo: hacer que las organizaciones sean más adaptables, competitivas y efectivas, siempre observando principios éticos, sostenibilidad y bienestar del empleado. Modelos como la Gestión de Calidad Total (TQM), el Modelo de Excelencia EFQM, la reingeniería de procesos o el enfoque basado en competencias proporcionan diversas metodologías para lograrlo, y la elección dependerá del tamaño, naturaleza y recursos de la empresa (Escandell y Pérez, 2024).

La solución de organizar estas empresas mejora su funcionamiento, productividad y competitividad. Una falta de área de recursos humanos, falta de liderazgo, se padecen y se agravan de modo que, en el gran contexto, se realiza de modo ciego. A pesar de las áreas de recursos humanos, con una movilidad en los procesos se ganan el tiempo y recursos, reduciendo los costos y aprovechando la versatilidad de la empresa. Varios de los procesos de estas pequeñas iniciantes, su cultura muy flexible, incluso, se conectan de forma rápida. En el caso de las empresas pequeñas se reitera su mínimo el ratio de recursos. A su vez, en la mayoría de los casos mientras las empresas de mayoría persiguen su objetivo, estas pequeñas realizan varias que son intermedias.

La solución de organizar estas empresas mejora su funcionamiento, productividad y competitividad. Una falta de área de recursos humanos, falta de liderazgo, se padecen y se agravan de modo que, en el gran contexto, se realiza de modo ciego. A pesar de las áreas de recursos humanos, con una movilidad en los procesos se ganan el tiempo y recursos, reduciendo los costos y aprovechando la versatilidad de la empresa. Varios de los procesos de estas pequeñas iniciantes, su cultura muy flexible, incluso, se conectan de forma rápida. En el caso de las empresas pequeñas se reitera su mínimo el ratio de

recursos. A su vez, en la mayoría de los casos mientras las empresas de mayoría persiguen su objetivo, estas pequeñas realizan varias que son intermedias (Rade y Villon, 2022).

1.1.2 Modelos de gestión aplicables

Los modelos de gestión son sistemas metodológicos que permiten encaminar a una organización hacia el logro de sus objetivos, mediante una planificación estructurada al igual que el control de procesos, la mejora continua y la evaluación de resultados. En el caso de las micro y pequeñas empresas, que generalmente mueven escasos recursos, entrelazan una estructura informal y un bajo nivel de tecnificación, los modelos de gestión no solo brindan orden y eficiencia, sino que también permiten la consolidación institucional, optimización de recursos y el reforzamiento de la competitividad (Zúñiga y Martínez, 2021).

Uno de los modelos más aplicables en este tipo de organizaciones es el Ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) o Ciclo de Deming. Este enfoque se basa en que cualquier organización puede mejorar de forma continua si se establece un sistema de planificación y revisión cíclica. En el caso de la planificación (P), se detectan los problemas o se toman oportunidades. Se elabora un conjunto de objetivos y se diseñan acciones remediales o preventivas (Moyano-Hernández y Sandoval, 2021). En la fase de ejecución (H), se lleva a cabo el trabajo en el orden que fue estructurado. Luego en la etapa de verificación (V), se analizan los resultados en comparación con los indicadores y criterios de éxito que se habían establecido con antelación. Y por completitud el Actuar (A), se toman las decisiones que se habían planeado contener en los procesos preestablecidos y bien definidos, estandarizando las mejoras en los procesos. La lógica de este enfoque es que es incremental y administrativo, lo que es beneficioso para pequeñas empresas que requieren y quieren sostener un camino de mejora (Benites et al., 2021).

Otro modelo con gran aplicabilidad es la Gestión de Calidad Total (TQM), que se centra en el cliente y lo logra a través de la mejora continua de todos los procesos organizacionales con la participación activa de todos los empleados de la empresa. TQM cultiva una cultura organizacional favorable basada en la calidad, responsabilidad compartida, liderazgo participativo y capacitación continua. Aunque generalmente se asocia con la implementación en grandes organizaciones industriales, la filosofía podría utilizarse en pequeñas empresas elevando los niveles de compromiso con la calidad en el

personal, creando estándares de calidad en los servicios y mecanismos de retroalimentación con los clientes (Claro y Soto, 2024).

El Management por procesos se centra en la utilización eficiente de los recursos en cualquier organización mediante la racionalización de los procesos internos. Se basa en la identificación, documentación y mejora de los procesos más relevantes. A diferencia de la estructura organizativa departamental por funciones, en el management por procesos se presta atención a la cadena completa de actividades que convierten insumos en productos o servicios. Este enfoque ha permitido la identificación, en este caso, para la eliminación de sobreproducción, circulación y espera o pausas, defectos, falta de coordinación, inercia y optimización de la mejora de procesos en los sistemas. Esta metodología de procesos en las micro y pequeñas empresas las vuelve más competitivas y aumenta la relación costo-beneficio (Medina et al., 2021).

En la región iberoamericana, destaca el Modelo de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ, desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Este modelo incorpora criterios como liderazgo ético, orientación a las partes interesadas, responsabilidad social, aprendizaje continuo y resultados sostenibles. Aunque su aplicación es más común en grandes organizaciones o del sector público, varios de sus principios pueden adaptarse a pequeñas empresas, especialmente aquellos relacionados con la mejora continua, el compromiso de los empleados y el enfoque en resultados medibles. Adoptar estos valores desde el principio puede fortalecer la cultura organizacional y preparar a la empresa para futuros procesos de certificación o expansión (Tinitana y Ávila, 2021).

Es esencial destacar el Modelo de Reingeniería de Ingeniería de Procesos, que enfatiza la revisión radical de los procesos operativos existentes para lograr mejoras dramáticas en costos, servicio, calidad y velocidad. A diferencia del modelo de mejora continua que la mayoría de las empresas implementa, que se centra en cambios incrementales, la reingeniería trata sobre cambiar fundamentalmente la forma en que opera la empresa. Aunque es exigente, este modelo puede ser útil para las MYPES que atraviesan crisis estructurales o cambios radicales en el mercado (Rodas, 2023).

El modelo de Gestión Basada en Competencias trata de sobrealejar el talento humano en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo describe cada uno de los conocimientos, habilidades y actitudes que cada integrante del equipo

debe poseer para desempeñarse de manera efectiva en su rol dentro de la organización. En el caso de negocios pequeños, donde los colaboradores usualmente tienen que desempeñar múltiples roles, este tipo de gestión permite al menos definir escaseces de formación, planear las capacitaciones adecuadas y también distribuir labores de acuerdo a las fortalezas del desempeño. Así logra alcanzar la optimización del desempeño del personal, la reducción de la rotación laboral y mejora en la calidad del trabajo (Viteri et al., 2022).

Al asumir un modelo de gestión en una organización se debe considerar su nivel de madurez, su contexto económico, el tamaño de la empresa y los recursos que dispone. Sin embargo, todos los modelos tienen en común la atención al cliente, la mejora de los procesos, la participación del personal y el énfasis en resultados. En el caso de las MYPES ecuatorianas, el uso de uno o varios modelos no las obliga a implementarlos de manera rígida, sino a partir de sus particularidades, necesidades y capacidades operativas.

1.1.3 Factores claves para el cambio organizacional en MYPES

El cambio organizacional se define como un proceso intencionado mediante el cual las empresas modifican sus estructuras, sus operaciones, o la cultura empresarial con el propósito de adoptar nuevas condiciones externas o mejorar el desempeño interno de la empresa. En el caso de las micro y pequeñas empresas (MYPES), el cambio no solo es una oportunidad, sino una cuestión de mantener la viabilidad y la competitividad. Sin embargo, la implementación efectiva de estos cambios dentro de estas pequeñas empresas los obliga a reconocer y gestionar una serie de problemas que determinan el éxito o el fracaso de la transformación deseada (Medina et al., 2021).

Uno de los problemas que resulta clave es el liderazgo con una visión de futuro. En las MYPES, el liderazgo suele estar unipersonal, tradicionalmente en el propietario, o en una figura que toma la mayor parte de las decisiones. Por ello, la voluntad del dirigente para aceptar un cambio, tomar riesgos moderados, y mantener un enfoque claro en el mediano y largo plazo es crítico. Un dirigente que opte por un cambio, que se comunique con apertura y que incentive a su personal, va a tener la posibilidad de realizar estas transformaciones con mayor efectividad y con menor resistencia (Benites et al., 2021).

En segundo lugar, el enfoque del comportamiento organizacional ha sido la cultura como factor condicionante. Dicha cultura incluye el conjunto de valores, normas, creencias así como modos de interacción que delimitan la conducta grupal dentro de una organización.

En la mayoría de las MYPES, sobre todo las de tipo familiar o más tradicionales, la cultura organizacional suele estar asociada a prácticas informales o a rutinas operativas que se reciben en herencia. El cambio organizacional solo se sostiene en el tiempo si se acepta y se trabaja la cultura en la que se da el cambio, conservando lo favorable y desafiando lo que bloquea el cambio, la innovación, la eficiencia o la mejora continua. Promover una cultura que apoye el cambio exige, además de alta gerencia, un reconocimiento a los cambios propuestos, participación activa y construcción de espacios de aprendizaje que se sustenten en la colaboración (Tinitana y Ávila, 2021).

El tercer elemento esencial es la comunicación interna efectiva. A lo largo de los procesos de cambio, la falta de información o la existencia de mensajes contradictorios puede suscitar un sinnúmero de dudas, resistencia o interpretaciones erróneas por parte del personal. Es crítico el establecimiento de canales de comunicación claros, oportunos y bidireccionales que, como mínimo, informen sobre las razones del cambio, los objetivos que se persiguen, los beneficios que se esperan, así como las implicaciones para cada área y cada trabajador. La comunicación no debe ser solamente descendente (de la dirección a los empleados), también debe ser ascendente y horizontal para la recolección de sugerencias y detección de inquietudes, así como para promover el sentido de pertenencia.

La capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional es otro de los factores críticos. Cambiar implica adquirir conocimientos nuevos, modificar hábitos, adoptar nuevas herramientas y afianzarse a dinámicas distintas. Las MYPES que muestran apertura al aprendizaje, por medio de la capacitación continua, análisis de errores y la disposición hacia el ensayo y error, tienden a mostrar mayor resiliencia ante la incertidumbre. La capacitación del personal, aún en pequeñas empresas, debe ser entendida como un activo estratégico en áreas como la atención al cliente, las nuevas tecnologías, la gestión de la calidad y relaciones interpersonales (Rade y Villon, 2022).

Además, la gestión eficiente de los cambios requeridos, exige cumplir con la gestión y orden correcto de los recursos disponibles para que este sea factible. Estas empresas, sobre todo en el caso de las MYPES, enfrentan restricciones en las áreas de recursos financieros, tecnológicos, humanos y, por tanto, cualquier intento de llevar a cabo un proceso de transformación en la empresa tiene que atender a la realidad de los recursos disponibles. La planificación debe ser ordenada, realista y debe poder cumplirse en distintas etapas. La optimización de los recursos también implica el cumplimiento de

ciertos criterios, que en este caso se centran en cambios de impacto al menor costo, el aprovechamiento de sinergias internas, estableciendo alianzas fuera de la empresa o mediante el apoyo de instituciones que cuenten con programas de fomento empresarial a nivel gubernamental (Viteri et al., 2022).

Definir los objetivos del para el cumplimiento del cambio también es de suma relevancia. Establecer una transformación organizacional debe resistir el intento de realizarse sobre intenciones vagas o generales. Es fundamental que se establezca con claridad los cambios a realizar, los motivos, las formas de medir el avance y los plazos de obtención de resultados. La definición de indicadores y metas con objetivos al nivel de resultados ayuda a orientar los esfuerzos que se llevan para cumplir las distintas responsabilidades y medir la efectividad en las estrategias que se implementan. La falta de objetivos concretos logra resultados en perderse en la dispersión, frustración en los intentos de lograr estos cambios o bien, volver a las prácticas que se intentaron dejar atrás (Palomino, 2020).

En toda organización hay interacciones de poder, intereses, y temores al cambio. En una MYPE, donde los grupos son pequeños y las relaciones son más personales, esta resistencia puede ser particularmente intensa. Atender este fenómeno exige una gestión delicada, profundamente empática, que articule escucha y negociación. Integrar a los trabajadores desde las fases iniciales, permitir conversaciones y guiarlos a través de la transición los puede contribuir de forma mucho más efectiva a la reducción de opositores y la necesidad de triagables.

1.1.4 Planeación táctica en organizaciones con recursos limitados

En contextos donde los recursos financieros, humanos y tecnológicos son escasos, la planeación táctica se convierte en una herramienta esencial para la asignación eficiente de capacidades disponibles y la orientación precisa de los esfuerzos organizacionales. Este tipo de planificación se sitúa entre la estrategia general y la operatividad diaria, permitiendo traducir los objetivos globales en acciones concretas, alcanzables y coordinadas (Jiménez et al., 2024). En las microempresas y emprendimientos, su implementación fortalece la capacidad de anticipación y evita la improvisación en la toma de decisiones. De esta forma, incluso con limitaciones estructurales, las organizaciones pueden mantener niveles aceptables de eficiencia y competitividad (Hurtado-Guevara, 2024).

La planeación táctica permite priorizar procesos clave, asignar funciones según competencias disponibles y secuenciar actividades en función del impacto esperado, lo cual es determinante en entornos de alta vulnerabilidad económica. Al enfocarse en plazos intermedios y objetivos específicos, este enfoque facilita la gestión de riesgos operativos y la medición del desempeño de forma continua (Crespo García et al., 2022). En el caso de organizaciones pequeñas, donde el margen de error es estrecho, planificar tácticamente significa tomar decisiones con base en análisis realistas y con proyecciones viables, ajustadas a los recursos existentes. Este tipo de planeación también contribuye a fortalecer el compromiso del equipo al establecer metas claras y medibles (Muñiz-Jaime et al., 2022).

Otro de los beneficios de la planeación táctica es su adaptabilidad a diferentes entornos productivos, dado que permite formular estrategias operativas ajustadas al contexto local, al ciclo económico y a la dinámica propia del negocio. A través de esta herramienta, es posible vincular recursos limitados con iniciativas de alto valor agregado, potenciando así el rendimiento organizativo (Ortiz-Guevara et al., 2024). En emprendimientos con estructuras informales, esta planificación intermedia funciona como un mecanismo de ordenamiento, facilitando el seguimiento y la evaluación de resultados. A su vez, este proceso permite corregir desvíos en la ejecución y mejorar continuamente las decisiones administrativas (Hurtado-Guevara, 2024).

En empresas pequeñas donde las funciones suelen concentrarse en pocas personas, la planeación táctica permite descongestionar la carga de responsabilidades, distribuir tareas con claridad y anticipar cuellos de botella. Esto promueve una utilización más racional del tiempo y de los materiales, disminuyendo la dependencia de acciones reactivas. Además, contribuye a mejorar la comunicación interna, al establecer rutinas y procedimientos definidos que orientan el trabajo cotidiano (Jiménez et al., 2024). Bajo esta lógica, la táctica se convierte en una guía operativa que integra esfuerzos individuales hacia metas compartidas, lo cual es vital para organizaciones que deben sobrevivir en condiciones de alta competencia con bajos recursos. Este orden funcional favorece una mayor eficiencia sin necesidad de incrementar costos (Crespo García et al., 2022).

Finalmente, una planeación táctica bien aplicada permite generar una cultura de previsión, disciplina operativa y mejora continua, incluso en unidades empresariales con escaso margen de maniobra. Lejos de ser un lujo reservado a grandes organizaciones, este

tipo de planificación representa una necesidad estructural para emprendedores que deben tomar decisiones diarias con alto impacto en la sostenibilidad del negocio (Muñiz-Jaime et al., 2022). Su carácter flexible, práctico y centrado en metas concretas la convierte en un instrumento estratégico de primer orden, especialmente cuando se articula con los recursos disponibles y con una visión de crecimiento progresivo. En este sentido, la planeación táctica constituye un puente entre la intención estratégica y la acción efectiva, clave para el desarrollo racional de cualquier organización (Ortiz-Guevara et al., 2024).

1.2 Panaderías en el contexto ecuatoriano

1.2.1 Características del sector panificador en Ecuador

El sector de la panadería en Ecuador se caracteriza por ser una de las partes más relevantes dentro del sistema alimentario del país, mostrando un buen patrón de consumo, un impacto notable en la economía, y la generación de empleo (La verdad , 2021). De acuerdo con un reporte de 2021, el consumo por persona al año de pan en Ecuador es de aproximadamente 27 kg. Esto es relativamente bajo en comparación con países como Chile o Argentina que rondan los 80 kg, por lo que indica que hay un alto margen de mejora en el sector (Jeréz, 2019).

Desde una perspectiva económica, el sector genera aproximadamente USD 306 millones en ventas anuales y proporciona alrededor de 20,000 empleos directos dentro del país (La verdad , 2021). Según el Banco Central del Ecuador, el valor bruto agregado para el subsector de molienda, panadería y producción de fideos en 2022 fue de aproximadamente USD 358.5 millones, lo que representó alrededor del 0.51% del PIB nacional (Cooperación Financiera Nacional B.P, 2023). Esta contribución se alinea con el hecho de que más del 99% de las panaderías son micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) o negocios familiares, según lo registrado por el SRI, empleando a más de 22,000 personas (Trávez y otros, 2024).

Las panaderías en Ecuador tienen algunos factores estructurales distintivos y diferenciadores. Las micro y pequeñas empresas, a menudo negocios familiares, dominan el sector. El censo de Mardis proyectó que alrededor de 12,800 panaderías operan en el país, la mayoría de las cuales carecen de formalización técnica y procedimientos estandarizados, pero tienen fuertes lazos comunitarios locales y tradicionales (Vistazo , 2024).

El sector enfrentó desafíos y logró algunos avances durante la pandemia de COVID-19 en los años 2020 a 2021. Por ejemplo, el Gremio de Panificadores de Pichincha estimó que el 25% de las panaderías más pequeñas habían cerrado permanentemente sus negocios (El comercio , 2021). En el mismo año, se abrieron 1,329 nuevas panaderías, mostrando nuevas oportunidades de negocio. Por otro lado, muchas panaderías adoptaron estrategias digitales: se estima que el 30% del sector adoptó ventas en línea y entregas durante la crisis sanitaria. Esta adaptabilidad ha ayudado a sostener algunas porciones del negocio y ha abierto nuevos métodos de interacción con los clientes (Coronel, 2024).

El sector de Panificadores de Ecuador se caracteriza por niveles bajos de internacionalización. En 2022, las exportaciones de productos de panadería alcanzaron aproximadamente USD 28.7 millones, creciendo un 55% desde 2021. Esto, sin embargo, sigue siendo una pequeña fracción del total de las exportaciones del país. Ecuador también importó productos de panadería, pastelería y galletas en 2021, alcanzando USD 51.8 millones, lo que representó el 0.2% de las importaciones totales. Estas cifras ilustran que el consumo y la producción locales aún dominan la economía, pero hay una creciente apertura al mercado internacional (Cooperación Financiera Nacional B.P, 2023).

Un estudio realizado en el cantón de Salcedo (provincia de Tungurahua) indicó que algunas panaderías sufren de debilidades en su perfil competitivo, baja productividad y ausencia de sinergias organizativas. Se propuso implementar el enfoque de gestión del ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para mejorar el dinamismo organizacional y apoyar la capacidad de expansión en el perfil competitivo y el mercado (Jeréz, 2019).

Con respecto a la distribución geográfica de la industria, los ejes principales se enfocan en las provincias de Guayas y Pichincha, que contienen el mayor número de empresas y su participación en el PIB del sector. En la provincia de Tungurahua las ventas locales sumaron USD 1.7 millones en 2021, aunque esto representó una caída del 16% respecto al año anterior, situando a la provincia en el sexto lugar en la clasificación nacional en valor de ventas (Mayorga, 2022).

Por último, el sector de panadería en cuestión está mostrando tendencias cambiantes en el consumo y la demanda. Hay una creciente preferencia por productos más saludables, sin aditivos, sin gluten o integrales, ya que este segmento está siendo motivado por el aumento de la población de clase media urbana. La demanda de pan de molde asciende

continuamente (10 % en volumen y 6 % en valor durante el primer semestre de 2024). Esto fomenta chances para la innovación y ajustes en el mix de productos orientados a nichos de mercado en fase de crecimiento (Mendoza, 2024).

1.2.2 Problemáticas comunes

El sector panificador en Ecuador continúa enfrentando múltiples desafíos más microeconómicos que macroeconómicos que en el caso de los pequeños emprendedores panaderos limitan su competitividad, innovación y capacidad de sostenibilidad en el ecosistema en el que se insertan debido a que su economía no escala. Este sector se caracteriza por las panaderías familiares, pequeñas y a veces, informales, pues tienen una función social de proveer un bien necesario, pero no en un gran volumen. Desde la gestión estratégica, como desde el diseño adecuado de políticas públicas se necesita reaccionar a las complejidades de este entorno (Mendoza, 2024).

El país presenta un importante problema que se agrava por la informalidad en este sector. Estas panaderías informales no tienen un registro fiscal, en la mayor parte de los casos no declaran y no cumplen tributariamente, por lo que no cuentan con un registro y control interno, pago de impuestos completo, control interno, y tributario, control interno, entre otras más insuficiencias. Esta condición impide a muchas de ellas acceder a financiación, formalizar relaciones laborales, participar en gestión activa de mejora continua entre otras. Esta informalidad crea una gran desventaja y limitación en la estructura competencial que viene de la competencia desleal a la salud pública (Jeréz, 2019).

El otro problema común es la escasa capacidad de gestionar la administración y la financiación. Muchas de las empresas del sector de la panadería se constituyen como negocios familiares que utilizan técnicas de la era industrial y que carecen de planificación estratégica, análisis de costos, e incluso de presupuestos formales. Esto provoca una falta de planificación en la realización de compras de insumos, determinación del markup de los productos, la contratación de personal o personal y la realización de inversiones. En la ausencia de control contable es imposible conocer la precisión con la que se están trabajando los márgenes de rentabilidad o en su defecto, la imposibilidad de identificar productos más rentables o planificar el crecimiento sostenido de la empresa. En entornos inflacionarios o con alto crecimiento de costos, esta deficiencia puede poner en riesgo la misma viabilidad del negocio (Mayorga, 2022).

Desde el área de la producción, una problemática común es el restringido uso de tecnologías e incluso la existencia de maquinaria obsoleta. Muchas panaderías todavía utilizan una gran cantidad de procesos manuales. Esto a pesar de que en algunos casos es mejor y más versátil a lo que se puede hacer a nivel industrial, no permite escalar la producción en la producción y garantizar la homogeneidad del producto. Esta ausencia de la modernización de procesos genérica afecta los plazos de entrega y la rapidez en la respuesta a la demanda y los costos operacionales. A su vez, la falta de renovación tecnológica puede poner el gasto más alto que lo habitual, lo que puede provocar que se incurra en riesgo en la seguridad alimentaria (Anticono, 2024).

El área de comercialización y posicionamiento en el mercado presentan también desafíos para el sector. La atención al cliente en el establecimiento y el “boca a boca” tienden a ser las únicas estrategias de marketing. La mayoría de las panaderías no tienen branding, no están en las redes sociales y no utilizan nuevos métodos de venta como el delivery o las ventas en línea. Esto dificulta la captación de nuevos clientes, especialmente de clientes más jóvenes (Coronel, 2024).

El problema más notable en la innovación y el desarrollo de nuevos productos radica en la falta de innovación y especialización. A pesar de que la panadería adquiere productos como panes integrales, sin gluten o enriquecidos que acompañen o respondan a las nuevas tendencias, muchos optan por una línea más simple en productos. Esto reduce las oportunidades de competir con importantes cadenas y boutiques que ya han avanzado en el consumo de alimentos funcionales e incorporaron panes integrales.

1.2.3 Potencial de innovación y diferenciación

Los transformadores de los sistemas de panificación en Ecuador están muy innovativos, en especial para los productores a pequeña escala en busca de posicionarse en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Este sector, en general, ha sido marcado por el trabajo manual y por ser un sector de empresas familiares. Ahora, sin embargo, ha empezado a mostrar signos de cambio. Esto se debe a nuevos hábitos de compra, el uso de nuevas tecnologías y el enfoque en el valor agregado para lograr sobrevivir y crecer de manera sustentable (Baque et al., 2020).

Entre las oportunidades más destacadas para la innovación, sobresalen los cambios en la oferta de productos. La tendencia global hacia dietas más saludables ha incrementado la necesidad de productos que sean integrales, con bajo contenido de azúcar, sin gluten y

elaborados con granos funcionales o ancestrales. Con ese fin, las panaderías ecuatorianas tienen la oportunidad de expandir sus líneas de productos para incluir estas opciones, atendiendo a consumidores con restricciones dietéticas o aquellos con estilos de vida orientados al bienestar. La adición de pan tradicional con quinoa, amaranto o semillas de chíá no solo ofrece un mayor valor nutricional, sino que también ayuda a construir una identidad diferenciadora (Pulido, 2020).

El uso de ingredientes tradicionales y locales es otro eje clave de diferenciación. Debido a la variedad agrícola de Ecuador, el país puede integrar creativamente en su panadería las frutas andinas, harinas alternativas y productos crudos fermentados naturalmente. La recuperación del conocimiento ancestral y las técnicas de elaboración locales tiene el potencial de contrarrestar las ofertas industriales masivas y reivindicar a las comunidades rurales, fortaleciendo las relaciones dentro de cadenas de valor cortas (Baquero, 2022).

El impacto de las aplicaciones móviles y de comercio electrónico, los sistemas de gestión de pedidos y las redes sociales en la mejora y transformación de la estructura organizativa existente es considerable. Con el uso de aplicaciones móviles y de comercio electrónico, así como de sistemas de gestión de pedidos, las panaderías pueden expandir su alcance de mercado, gestionar las relaciones con los clientes y optimizar los procesos internos. Fortalecer la presencia en línea no solo aumenta las ventas a través de diversos canales, sino que también mejora la capacidad de recopilar datos de consumo para informar la adaptación del suministro. Para las empresas que tenían canales virtuales, la pandemia destacó la necesidad de abrazar la transformación digital (Baquero et al., 2020).

Además, la experiencia del cliente ha surgido como un factor diferenciador clave. Aspectos como la personalización del servicio, la decoración del local, el empaquetado sostenible o la narrativa de la marca pueden crear valor emocional y establecer conexiones duraderas con el consumidor. Las panaderías que brindan experiencias coherentes, culturalmente ricas y únicas son más propensas a sobresalir en mercados locales saturados o no diferenciados. Por último, la enseñanza y profesionalización de los recursos humanos también se presenta como un aspecto innovador. La adecuada asignación de recursos hacia la capacitación en temas técnicos, buenas prácticas de manufactura, control de calidad y habilidades blandas, refuerza la reputación institucional y aumenta la productividad. Aquí, la colaboración con instituciones de educación superior, colegios

técnicos o incluso con programas de desarrollo puede ayudar a impulsar la innovación en la industria (Pulido, 2020).

1.2.4 Fundamentos culturales en organizaciones familiares

Las organizaciones familiares se constituyen sobre una base cultural distintiva, en la cual los valores compartidos, la identidad colectiva y las relaciones interpersonales configuran el núcleo de su dinámica operativa. Esta cultura se construye históricamente a partir de los vínculos afectivos entre los miembros, lo que origina una estructura informal de autoridad y normas internas no escritas que guían el comportamiento organizacional. La confianza, la lealtad y la transmisión intergeneracional de principios adquieren un papel central en la configuración de estas entidades (Palacio, 2020). Esta cohesión cultural genera una identidad organizacional sólida, que puede traducirse en ventajas como el compromiso sostenido de los integrantes y la estabilidad operativa (Solarte et al., 2020).

Uno de los rasgos más relevantes de la cultura en empresas familiares es la fusión entre lo familiar y lo empresarial, lo que da lugar a esquemas híbridos de gestión donde los roles familiares influyen sobre las decisiones organizativas. Esta mezcla puede ser positiva, en tanto favorece la solidaridad interna y la toma de decisiones consensuada; sin embargo, también puede introducir conflictos cuando los lazos afectivos interfieren con la racionalidad técnica (Muñoz et al., 2020). En este sentido, la cultura familiar no es homogénea ni estática, sino que se transforma según el ciclo de vida del negocio y la composición generacional. Por ello, es fundamental que las organizaciones familiares reconozcan sus dinámicas culturales para gestionarlas de forma consciente y estratégica (do Espirito Santo, 2023).

La cultura organizacional en este tipo de empresas también se manifiesta en su modo de relacionarse con el entorno, incluyendo a proveedores, clientes y comunidad. En muchos casos, las organizaciones familiares proyectan valores como la honestidad, la cercanía y el sentido de pertenencia territorial, los cuales fortalecen su legitimidad y confianza en el mercado. Esta orientación cultural incide directamente en la reputación del negocio, diferenciándolo de empresas no familiares por su vínculo emocional con los públicos externos. El arraigo local y el conocimiento contextual actúan como recursos simbólicos que consolidan la identidad del emprendimiento (Solarte et al., 2020). A su vez, esta conexión con el entorno contribuye a que las empresas familiares sean más resilientes frente a cambios del mercado o crisis inesperadas (Muñoz et al., 2020).

Otro componente cultural relevante es la transmisión de valores entre generaciones, proceso que garantiza la continuidad organizacional más allá del fundador. Esta transmisión suele realizarse de manera informal, a través de la práctica cotidiana y del ejemplo directo, lo que refuerza el aprendizaje tácito y la interiorización de principios organizativos. La identidad cultural que se preserva mediante este proceso intergeneracional fortalece la cohesión interna y promueve una visión de largo plazo, aspectos que son distintivos de la empresa familiar (Palacio, 2020). No obstante, este mismo rasgo puede dificultar la incorporación de nuevas prácticas o liderazgos externos, si la cultura se convierte en un factor restrictivo. Por ello, las empresas familiares deben buscar un equilibrio entre tradición y apertura a la innovación (Muñoz et al., 2020).

Finalmente, comprender los fundamentos culturales de las organizaciones familiares permite interpretar su lógica interna, sus prioridades y sus procesos de toma de decisiones. Estas entidades no responden únicamente a motivaciones económicas, sino que integran dimensiones afectivas, simbólicas y sociales en su gestión cotidiana (Muñoz et al., 2020). La cultura, en este caso, actúa como un marco de referencia que orienta las acciones de sus miembros, define sus estilos de liderazgo y moldea sus relaciones laborales. Reconocer y gestionar estos fundamentos culturales no solo fortalece la estructura interna, sino que también mejora la capacidad de adaptación y sostenibilidad de la organización familiar (do Espirito Santo, 2023).

1.3 Administración estratégica en Microempresas

1.3.1 Misión, visión y objetivos

La microempresa estratégica debe iniciar por establecer, de manera clara y coherente, tres elementos básicos: la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Aun la unidad productiva más elemental cuenta con una identidad estratégica y de esta forma definir y establecer su identidad con su dirección. En este caso la microempresa, que es la forma más elemental de la economía de un país y que es la mayoría del tejido empresarial ecuatoriano, se les ayuda en la toma de decisiones y en la dirección del equipo (Baquero, 2022).

La misión describe el propósito de por qué existe la empresa. Es una declaración que describe el núcleo de un negocio, lo que pretende lograr y lo que ofrece a los clientes, la sociedad o el medio ambiente. Para las microempresas, la misión ayuda a definir el tipo de productos ofrecidos o los servicios proporcionados, el mercado objetivo y los valores

orientadores para las operaciones diarias. Aunque muchas microempresas funcionan sin una declaración de misión formal, aquellas que la expresan con precisión tienen una ventaja competitiva, ya que alinean las acciones diarias con un propósito compartido y claro entendible por todos los miembros del equipo (Cristancho G. et al., 2021).

Una misión puede ser considerada efectiva cuando detalla el mercado meta, la oferta central, los principios que rigen el negocio y el elemento que lo distingue de la competencia. Si tomamos, como caso, una panadería, ella podría tener como misión: “Elaborar productos de panificación artesanal con insumos locales, brindando calidad, frescura y atención cercana a nuestros clientes, contribuyendo al bienestar alimentario de nuestra comunidad”. Este tipo de formulación, que probablemente muchas empresas no lo consideran, sirve para la fidelización de los clientes, y brinda mejores guías para la integración de la empresa, que fortalece la identidad de esta (Campos Lizarzaburu, 2023).

Una de las claves más importantes para el éxito de la empresa, la visión, muchas veces se refiere al estado futuro de la empresa. Centrada siempre en el futuro, ayuda a la empresa a tener mejores bases y, en el caso de microemprendedores, ayuda a imaginar la evolución y crecimiento que se puede tener. En un caso de alta competencia, esto puede ayudar a la empresa a obtener una alta tracción de mediano y largo plazo (Esteban et al., 2021).

Una visión eficaz en este sentido debe ser loggable y ambiciosa, inspiradora y alineada con la misión. Asimismo, debe proporcionar una dirección concreta y no presentar borrosidades. Siguiendo el ejemplo de una panadería, su visión podría ser algo como: “Consolidarnos como la panadería artesanal líder del barrio, reconocida por la calidad de nuestros productos, la calidez de nuestro servicio y la innovación constante en sabores y presentaciones.” Este tipo de visión facilita el alineamiento hacia donde deben orientarse las decisiones de la panadería y, en el caso del propietario, permite evaluar si las decisiones tomadas se alinean con los fines esperados (López Aguilar et al., 2024).

Con respecto a los objetivos organizacionales, estos se centran en los fines que la microempresa se plantea alcanzar. Al igual que la frase que los acompaña, su misión y visión. Al contrario de la frase anterior, estos requisitos deben ser más marcados. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo, por las siglas en inglés SMART. Estos objetivos se pueden dividir en estratégicos (de largo plazo), tácticos (de mediano plazo) y operativos (de corto plazo), dependiendo en el enfoque temporal y el nivel jerárquico al que están destinados.

En microempresas, los objetivos se enfocan en: ventas, costos, productividad, penetración en el mercado, lealtad del consumidor o crecimiento en el producto ofrecido. En el contexto de microempresas donde los emprendedores o unidades familiares concentran la toma de decisiones, el definir estos elementos evita la dispersión, falta de dirección planificada y el gasto irracional de recursos. También mejora la comunicación con proveedores, clientes, entidades financieras o instituciones de apoyo productivo, los cuales aprecian una propuesta empresarial clara y coherente (Villanueva et al., 2022).

Además, estos tres elementos mejoran el proceso de toma de decisiones, ya que proporcionan orientación relevante y puntos de referencia de priorización. Por ejemplo, al enfrentar una oportunidad de diversificación, la microempresa puede preguntarse si esta nueva línea de productos está alineada con su misión, visión y si ayuda a alcanzar los objetivos establecidos. Este tipo de razonamiento ayuda en la toma de decisiones a niveles estratégicos y operativos y en la optimización de recursos.

1.3.2 Análisis FODA

El análisis FODA un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazases una herramienta fundamental desarrollada dentro de la administración estratégica y se utiliza en todos los sectores empresariales con fines de diagnóstico y para evaluar contextos relacionales corporativos. Su utilidad radica en la identificación de elementos críticos que influyen en la capacidad competitiva dentro de una organización para idear estrategias realistas, sostenibles y alineadas con los objetivos organizacionales. En el contexto de las microempresas, el análisis FODA es particularmente relevante, dado que un buen número de estas unidades productivas operan con un alto grado de incertidumbre, recursos mínimos y una estructura informal. El marco FODA permite un acceso fácil y sencillo a la información y comprensión de los factores ambientales internos y externos para los emprendedores emergentes con el fin de tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia (Falcón et al., 2022).

El análisis se clasifica, desde un punto de vista técnico, en dos dimensiones: interna y externa. La dimensión interna considera las fortalezas y debilidades, esto es, aquellos elementos de la empresa que en competencia suponen ventajas y desventajas. En cambio, la dimensión externa considera las oportunidades y las amenazas, que se generan en el contexto y sobrepasan el control inmediato de la organización, aunque deben ser gestionadas de manera preventiva.

Las fortalezas se definen como las capacidades, recursos, atributos o ventajas competitivas que la organización posee en términos positivos. Tomando el ejemplo de una microempresa de panificación, es fácil identificar fortalezas como la calidad artesanal del producto, la lealtad de la clientela local, la flexibilidad en el cambio hacia las preferencias del mercado, una ubicación estratégica y una plantilla de bajo coste. Reconocer y potenciar estas fortalezas ayuda a consolidar el posicionamiento del negocio, defendiendo su participación y generando valor continuamente (Barragán y González, 2020).

En los negocios, “Oportunidades” se refiere al conjunto de condiciones externas que la empresa puede aprovechar para el crecimiento, la innovación, o la mejora de su rentabilidad, mientras que “Debilidades” representa los aspectos internos que limitan el desempeño organizacional y subsidian la competitividad si no son corregidas en el tiempo indicado. En relación a las microempresas de este país, el alza en el interés de productos de origen artesanal y saludable, los incentivos por parte del Estado para la creación y el impulso de negocios formales, el acceso a plataformas digitales, además de la creación de ferias o mercados locales, son algunas de las oportunidades que se deben considerar. Ahora bien, hacer uso de las oportunidades que se mencionan es resultado de tener un espíritu de negocio innovador y un enfoque proactivo (Carvajalino-Umaña et al., 2022).

Las amenazas son los factores externos que generan los mayores riesgos para el negocio, así como los desafíos para su crecimiento y desarrollo. Por ejemplo, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (MYPES), estos podrían incluir la entrada de grandes competidores con capacidades tecnológicas superiores, fluctuaciones en los precios de materias primas, cambios en regulaciones sanitarias o fiscales, y la inestabilidad económica general del país. Si bien estas amenazas no pueden ser eliminadas, se pueden anticipar y realizar planes en forma de planes de contingencia, diversificación de proveedores o reconfiguración de la oferta de productos para afrontarlas (Falcón et al., 2022).

1.3.3 Estrategias competitivas para negocios tradicionales

Establecimientos como panaderías, ferreterías, o pequeños comercios, forman parte importante del tejido productivo de países como Ecuador, no solo por la generación de empleo, sino que también por la relación que tiene la empresa con la comunidad y su arraigo cultural. En su contexto, estos negocios son de carácter más tradicional y se enfrentan a un contexto más dinámico, competitivo, cambiante en cuanto a la tecnología, por lo que es necesario implementar estrategias competitivas a la realidad de su funcionamiento (Baque et al., 2020).

Estas líneas estratégicas se pueden clasificar como competitivas y se definen como aquellas que buscan satisfacer al cliente de manera más efectiva que a la competencia. De acuerdo con Porter se señala que existen tres estrategias que se pueden aplicar a todo tipo de empresas y se les conoce como: liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de nicho. Cada una de estas estrategias pueden ser aplicadas o combinadas en los negocios tradicionales, siempre que se realice un diagnóstico de sus capacidades, recursos y entorno (Dávila et al., 2024).

La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en alcanzar una estructura de precios en costos más bajas que la de las empresas competidoras. Esto permite mantener precios competitivos y aun así ser rentable. Para la mayoría de negocios, estas estrategias suelen requerir una reingeniería de procesos internos, negociación con proveedores, disminución de desperdicio, automatización de tareas simples, y control más rígido sobre gastos operativos (Alvares, 2023). En el caso de una panadería, la estrategia podría realizarse mediante la optimización del consumo energético de los hornos, reducción de desperdicios en materias primas, y la implementación de compras al por mayor.

La estrategia de diferenciación se enfoca en crear productos cuyo valor pueda ser percibido como único o superior en alguna de sus partes componentes. Esto puede ser en su: calidad, diseño, atención al cliente, proveedores de insumos, en la información brindada sobre los productos, o en su presentación. Para negocios tradicionales que no entren en la categoría de precios por valor agregado esta estrategia suele ser muy eficaz. En panaderías artesanales, estas se reflejan a través de ingredientes orgánicos y de comercio justo, recetas ancestrales, panes sin aditivos, empaques biodegradables, y atención al cliente cálida y personalizada. Esto permite al negocio mantener la

diferenciación al evitar que la competencia acceda a factores no replicables (Dávila et al., 2024).

La tercera opción es la estrategia de enfoque o nicho, la cual consiste en atender un segmento de mercado específico, un segmento que normalmente es desatendido por los competidores más grandes del mercado. Esta estrategia puede combinar elementos de liderazgo en costos o diferenciación, pero en un ámbito más pequeño. Un negocio tradicional puede decidir especializarse en un tipo de cliente o producto, por ejemplo, una panadería que se especializa en pan sin gluten, repostería vegana, o productos dirigidos a deportistas o personas con diabetes. Este enfoque permite al negocio acercarse a su segmento objetivo, entendiendo a detalle sus necesidades y construyendo relaciones de fidelización más robustas (Alvares, 2023).

Además de las estrategias genéricas, los negocios tradicionales pueden implementar estrategias funcionales complementarias que refuercen su posición competitiva. Una de ellas es estrategia de proximidad y servicio personalizado, en la que la proximidad física y emocional con el cliente se torna en ventaja distintiva. Muchos consumidores valoran la confianza, el trato humano, la memoria del gusto, y la sensación de pertenencia que ofrecen estos negocios en contraste a otras cadenas impersonales o a las plataformas digitales. Aprovechar esta fortaleza implica capacitar al personal en atención al cliente, mantener constancia en la calidad, y fomentar un ambiente acogedor y familiar (Baque et al., 2020).

Otra estrategia relevante es la diversificación progresiva, que consiste en expandir la oferta de bienes y servicios de manera alineada con el negocio principal. Por ejemplo, una panadería puede agregar una cafetería, ofrecer productos de alimentación saludable, tomar pedidos para pasteles o vender harinas especializadas. Este cambio genera ingresos adicionales y atrae nuevos segmentos mientras retiene la esencia del negocio. Esta estrategia apoya el balance de ventas durante fluctuaciones estacionales o en caso de crisis externas, y refuerza la propuesta de valor del negocio (Baquero, 2022).

También es útil considerar la adopción de nuevas herramientas digitales, que no necesitan ser excesivamente complejas o costosas, sino más bien prácticas. Muchas micro y pequeñas empresas tradicionales (MYPES) están adoptando redes sociales, servicios de mensajería, sistemas de pago electrónico o servicios de entrega local para ampliar su

alcance y mantenerse relevantes con los patrones de consumo modernos. Esta forma de adaptación digital puede ser parte de una estrategia más amplia de innovación empresarial tradicional gradual y más fundamental.

1.4 Estructura organizacional en emprendimientos

1.4.1 Tipologías organizacionales aplicables a negocios pequeños

Las microempresas se caracterizan por estructuras organizativas simples, generalmente jerárquicas o funcionales, que responden a la necesidad de operatividad inmediata y bajo nivel de especialización. Este tipo de organización facilita el control directo y centralizado por parte del propietario, lo que reduce los tiempos de respuesta y optimiza recursos limitados. Estas estructuras son comunes debido a que permiten una gestión ágil de las tareas cotidianas, sin requerir una alta formalización interna (Pérez Arévalo y Cadena Silva, 2021). La cultura empresarial y el estilo de liderazgo influyen directamente en la elección de estas estructuras, favoreciendo modelos que refuercen la cohesión del equipo y la eficiencia operativa. Esta configuración es útil en escenarios donde la toma de decisiones debe ser rápida y adaptativa (Pérez Arévalo, 2021).

A medida que las microempresas evolucionan, la estructura organizacional también puede experimentar transformaciones graduales hacia modelos más complejos, siempre que exista una base sólida de procesos y roles bien definidos. La estructura funcional, por ejemplo, permite la especialización de tareas sin perder la cercanía con la dirección general, lo que resulta adecuado en contextos de crecimiento controlado. En este sentido, la relación entre la estructura y las competencias internas es determinante para el sostenimiento del negocio (Campos Lizarzaburu, 2023). A través del análisis de pequeñas organizaciones, se ha identificado que la efectividad estructural está vinculada con la claridad en la asignación de funciones y el alineamiento estratégico con los objetivos del negocio. Esta articulación interna contribuye a evitar duplicidad de esfuerzos y mejora la productividad general (Espinoza P. , 2020).

Por otro lado, las estructuras planas son una opción recurrente en negocios de menor escala, ya que minimizan los niveles jerárquicos y fomentan una interacción directa entre los trabajadores y el responsable principal. Este enfoque permite una mayor fluidez en la comunicación y una retroalimentación inmediata, elementos esenciales para resolver problemas operativos con agilidad. Además, al estar el personal directamente vinculado

a los resultados del negocio, se promueve un sentido de pertenencia que fortalece el compromiso con los objetivos organizacionales (Llunitaxi-Villacis y otros, 2024). Este tipo de modelo, aunque menos formal, genera un entorno flexible donde los empleados pueden asumir múltiples funciones, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno. La adaptabilidad que ofrecen estas estructuras resulta ser una ventaja competitiva en sectores altamente dinámicos (Pérez Arévalo, 2021).

En contextos donde la demanda obliga a una expansión operativa, algunas microempresas adoptan elementos de estructuras matriciales o basadas en procesos, buscando un equilibrio entre especialización y flexibilidad. Aunque estas configuraciones no son comunes en negocios pequeños, su implementación parcial permite distribuir responsabilidades de forma más técnica, optimizando la coordinación interfuncional. No obstante, estas adaptaciones deben gestionarse cuidadosamente, ya que pueden introducir rigidez en sistemas que tradicionalmente operan con informalidad y poca burocracia (Campos Lizarzaburu, 2023). La clave está en integrar prácticas organizacionales acordes con la naturaleza artesanal y el volumen operativo, sin forzar modelos que desborden la capacidad de gestión. El desarrollo organizacional debe ser coherente con el ritmo y recursos de la empresa, evitando sobreestructuras ineficientes (Espinoza P. , 2020).

Finalmente, la elección de una tipología organizacional no debe responder únicamente a modelos teóricos, sino a un análisis interno del negocio, su cultura y su proyección de crecimiento. En microempresas donde el liderazgo es ejercido directamente por el propietario, la estructura tiende a alinearse con su visión, valores y modo de gestión. La flexibilidad, en este sentido, se convierte en una condición necesaria para sostener la operatividad diaria, sin que ello implique renunciar a una organización clara y funcional (Pérez Arévalo y Cadena Silva, 2021). Una estructura bien diseñada, aunque sencilla, permite distribuir mejor las cargas laborales y responder con mayor efectividad a las exigencias del entorno. Esta adecuación estructural, cuando se alinea con la identidad del negocio, puede convertirse en un factor de estabilidad y competitividad (Llunitaxi-Villacis y otros, 2024).

1.4.2 Organización jerárquica y funcional en emprendimientos

La organización jerárquica en emprendimientos constituye una de las formas más comunes de estructuración, dado que facilita la delimitación de funciones y asegura una línea de mando clara. En este modelo, la autoridad se distribuye de forma vertical, desde

un nivel superior que toma decisiones hasta los niveles operativos encargados de ejecutar tareas específicas. Esta configuración ofrece ventajas en cuanto al control directo y la asignación ordenada de responsabilidades. En el caso de unidades productivas pequeñas, la jerarquía suele estar concentrada en el emprendedor, quien combina funciones de dirección y supervisión (López Aguilar et al., 2024). Esta dinámica permite un flujo de trabajo continuo y adaptable, especialmente en ambientes donde la eficiencia operativa depende de una coordinación inmediata (Paredes-Guerrero et al., 2021).

Por su parte, la organización funcional distribuye las actividades en función de especialidades o áreas de conocimiento, lo que incrementa la eficiencia en la ejecución de tareas específicas. Aunque este modelo requiere un mayor grado de formalización, puede ser adaptado en emprendimientos con personal limitado que asume múltiples roles. Su implementación permite que los integrantes del equipo se enfoquen en funciones definidas, facilitando la formación y la mejora de procesos (Mejía Hernández & Rodríguez Bermeo, 2024). En contextos de microempresa, se adoptan versiones simplificadas del modelo funcional, priorizando la claridad de tareas y la colaboración interna. Esta distribución técnica de responsabilidades puede reforzar el desempeño organizativo, aun cuando se desarrollen bajo condiciones de informalidad estructural (Navarro et al., 2024).

La combinación de elementos jerárquicos y funcionales resulta frecuente en emprendimientos que buscan una transición hacia modelos más organizados, sin perder la capacidad de respuesta rápida que caracteriza a los negocios emergentes. Este enfoque híbrido promueve la formalización progresiva sin alterar la naturaleza flexible del emprendimiento, favoreciendo la profesionalización de sus prácticas internas (González Conejero, 2022). La clave radica en adaptar los principios organizativos al tamaño, propósito y cultura del negocio, considerando que la estructura no debe ser una imposición teórica, sino una herramienta para alcanzar los objetivos operativos. El uso estratégico de ambas formas organizativas puede fortalecer la estabilidad interna, mejorando la comunicación, la supervisión y la ejecución eficiente de los procesos (López Aguilar et al., 2024).

Asimismo, la adopción de una estructura jerárquico-funcional puede contribuir al desarrollo de una visión empresarial más sistemática, al permitir una distribución más equilibrada del trabajo y una delimitación clara de las líneas de autoridad. Esta claridad

organizacional, incluso en pequeños emprendimientos, previene la duplicidad de funciones y fomenta un ambiente de trabajo más ordenado y colaborativo. A medida que el negocio crece, se hace necesaria una organización más estructurada que facilite la toma de decisiones basada en información y experiencia técnica (Paredes-Guerrero et al., 2021). En este proceso, el rol del emprendedor como figura de liderazgo y coordinación se mantiene esencial, aunque con mayor énfasis en la planificación y supervisión estratégica (Mejía Hernández & Rodríguez Bermeo, 2024).

Finalmente, tanto la organización jerárquica como la funcional pueden coexistir y complementarse en el marco de un emprendimiento que aspire a crecer de forma sostenible. La elección de una u otra dependerá del grado de madurez del negocio, del perfil del equipo y de la capacidad del emprendedor para estructurar procesos sin perder dinamismo (Navarro et al., 2024). Un modelo organizativo que equilibre el control vertical con la especialización funcional puede generar ventajas operativas, siempre que se ajuste a las realidades del entorno y a los recursos disponibles. Esta adaptabilidad estructural no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a consolidar la identidad organizacional del emprendimiento (González Conejero, 2022).

1.4.3 Impacto de la estructura en la eficiencia de procesos

La estructura organizacional desempeña un rol determinante en la configuración y rendimiento de los procesos internos, especialmente en unidades productivas de pequeña escala donde los recursos son limitados. Una estructura bien definida permite coordinar de forma coherente las funciones, asignar responsabilidades con claridad y establecer canales de comunicación eficientes. Estos elementos reducen los márgenes de error, minimizan tiempos improductivos y elevan el rendimiento operativo. En este marco, la eficiencia no solo depende de la capacidad técnica, sino también de la disposición estructural que sostiene los flujos de trabajo (Hurtado-Guevara, 2024). Un diseño organizativo adecuado actúa como catalizador de la productividad, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales (Piedra-Mayorga et al., 2024).

Además, la eficiencia de los procesos está estrechamente ligada al modo en que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen dentro de la estructura organizacional. Cuando estas instancias están claramente definidas, se reduce la ambigüedad operativa y se mejora el tiempo de respuesta ante contingencias. Esta distribución permite a cada miembro conocer sus funciones, límites y canales de reporte, lo que agiliza las

operaciones y evita solapamientos (Morejón Valdés et al., 2021). En efecto, una estructura organizacional eficaz es aquella que articula los recursos humanos en función de objetivos funcionales concretos, contribuyendo al cumplimiento de metas con menor esfuerzo administrativo. Esta articulación estratégica favorece también el uso eficiente de los recursos disponibles y la mejora continua de los procesos internos (Ciro-Atehortúa et al., 2023).

La elección de una estructura organizativa no puede desvincularse del tipo de procesos que sostiene la empresa, ya que cada configuración responde a necesidades operativas particulares. En pequeñas empresas, donde predomina la informalidad estructural, definir una lógica funcional clara puede significar una diferencia sustancial en la eficiencia diaria (Piedra-Mayorga et al., 2024). Los modelos de estructura deben responder tanto al flujo de producción como al esquema de distribución de tareas, considerando que un entorno de trabajo bien estructurado reduce la dependencia del control constante por parte del emprendedor. A largo plazo, una organización estructurada en función de los procesos operativos permite institucionalizar buenas prácticas y consolidar rutinas efectivas (Solórzano et al., 2023).

Asimismo, una estructura coherente facilita el monitoreo del desempeño, pues establece referentes organizacionales que permiten evaluar el cumplimiento de funciones y metas. A través de indicadores de gestión claramente vinculados a los procesos, se puede medir con mayor precisión la eficiencia operativa y detectar cuellos de botella. Esta capacidad de evaluación retroalimenta el sistema y permite ajustes continuos orientados a la mejora, promoviendo una cultura organizacional basada en resultados (Morejón Valdés et al., 2021). Bajo este enfoque, la estructura no es un elemento estático, sino una herramienta que se adapta y perfecciona en función de las exigencias operativas y del entorno competitivo (Hurtado-Guevara, 2024).

Finalmente, cuando la estructura está alineada con las estrategias organizacionales, se potencian la coordinación interdepartamental y el uso inteligente del conocimiento dentro de la empresa. Este tipo de alineación favorece la transferencia de información y el aprendizaje organizacional, elementos esenciales para optimizar procesos repetitivos y mejorar la toma de decisiones (Ciro-Atehortúa et al., 2023). En entornos donde se promueve una estructura con base en procesos racionalizados, los resultados suelen reflejarse en mayor efectividad, menores costos y mayor capacidad de respuesta al cliente.

De este modo, la estructura organizacional no solo es un soporte técnico, sino una variable estratégica fundamental para alcanzar eficiencia sostenible (Solórzano et al., 2023).

1.5 Marketing y comercialización para panaderías

En el caso ecuatoriano, el marketing y la comercialización se transforman en actividades esenciales para la administración contemporánea de las panaderías, en la medida en que el país presenta una mezcla de tradiciones y hábitos de consumo novedosos. A pesar de que la mayoría de las panaderías, que en su mayoría son micro y pequeños negocios, funcionan con una lógica más artesanal que moderna, es imprescindible reconocer que el progreso y la pervivencia de estas empresas dependen, en buena medida, de la adaptación a las modernas prácticas de mercado, el uso de herramientas estratégicas de marketing y el establecimiento de relaciones duraderas con la clientela (Ramírez, 2025).

El comportamiento del consumidor ecuatoriano hacia el pan ha cambiado considerablemente a lo largo de los años. A pesar de que el pan sigue siendo un artículo de consumo básico en los hogares ecuatorianos, con un consumo per cápita de alrededor de 27 kilogramos al año, las preferencias cambiantes están cada vez más impulsadas por la salud y el bienestar, la conveniencia y la innovación (Andagoya y Zulay, 2021). Mientras los consumidores continúan priorizando la frescura y el sabor, hay una creciente demanda de opciones más saludables, como productos integrales, sin gluten, bajos en azúcar o aquellos hechos con ingredientes funcionales. Esto indica una demanda cambiante, con consumidores más dispuestos a pagar un precio premium por productos percibidos como más saludables o más adaptados a sus necesidades. Además, el consumidor ecuatoriano valora cada vez más el origen de los productos, los métodos de producción artesanal, el uso de materias primas locales y las prácticas sostenibles. Este contexto presenta tanto desafíos como oportunidades para las panaderías que buscan destacar al incluir ingredientes locales, preservar recetas tradicionales o cambiar formas y presentaciones (Alberto y Coré, 2025).

Con respecto a los métodos de compra, la digitalización ha cambiado cómo los consumidores acceden a la industria de productos de panificación. Si bien el canal de venta físico se mantiene como el principal, en especial en áreas rurales, muchas personas ya están acostumbradas a realizar sus pedidos a través de mensajería, redes sociales, e incluso, aplicaciones móviles. Esto quiere decir que panaderías que no adapten sus métodos de ventas a estos nuevos hábitos corren el riesgo de perder clientes frente a

competidores más ágiles o tecnológicamente preparados. La experiencia del cliente se transforma, por ende, en un elemento determinante para la lealtad, que comienza no solo en la calidad del producto, sino en el acceso, la atención, el empaque, e incluso, la puntualidad en el reparto (Ramírez, 2025).

En el caso de las panaderías, la aplicación del marketing mix posibilita el ordenamiento sistemático de las decisiones comerciales en las cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción. Con relación al producto, las panaderías deben superar la oferta de los básicos, el pan de sal y el pan de dulce. Una mayor oferta de panes saludables, temáticos, estacionales o hasta panes gourmet propician no solo la captación de un mayor mercado objetivo, sino también de clientes diversos y multifacéticos (Ramírez, 2025). La calidad del pan y los elementos que influyen en su degustación: el sabor, su textura, el aroma, la presentación y el empaque inciden de forma directa en la lealtad a la marca y en la valoración de este. El cobro de los productos debe estar alineado con la estructura de costos, en relación al posicionamiento deseado. En un segmento donde se busca posicionar la marca a través de diferenciación, el cobro mayor al precio promedio está justificado, siempre que el consumidor perciba un valor adicional. Sin embargo, en segmentos que son sensibles al precio, se puede optar por descuentos por volumen, promociones en horarios de baja afluencia o combos que incentiven la compra recurrente (Pérez et al., 2020).

Con referencia a la plaza, la gran mayoría de las panaderías tradicionales restringen su alcance al punto de venta físico y, por lo tanto, no utilizan la venta por pedidos, la entrega a domicilio, la participación en ferias, o la patrocinación con cafeterías y tiendas naturistas, las cuales podrían incrementar el alcance sin desembolsar excesivos recursos. A la par, la venta para electrónicos, la publicidad y el marketing han sido postergados en gran parte de panaderías por su notoriedad, por lo que, a pesar de la enunciación, su necesidad no podría incorporarse con gran facilidad por su relevancia en el negocio. Las redes sociales, la cartelería, los degustadores, las promociones cruzadas con otros negocios del barrio, y el marketing de boca a boca son recursos eficaces y accesibles para posicionar la marca. Transmitir la historia de la panadería, su particularidad, y los valores que la guían o relatar los testimonios de sus consumidores realizan la cercanía y confianza marca-cliente (Romero E. , 2025).

Desarrollar las áreas de ventas, la gestión y fidelización de cliente, son pilares que se deben atender tras la elaboración de la estrategia de marketing. La venta debe ser considerada como una experiencia que inicia con la atracción del cliente y culmina con la atención de posventa, en ningún caso es un proceso aislado. En el caso del posicionamiento, la empresa debe ocupar un lugar en la mente del consumidor que sea claro y diferenciado. Este tipo de posicionamiento se puede construir con atributos como: “panadería artesanal y saludable”, “productos de tradición familiar”, “servicio rápido y personalizado” o “panes con identidad local”. Para conseguirlo, es necesario que el discurso, la imagen visual (nombre, logo, colores, uniformes, empaques) y la calidad del servicio diferenciado de primer nivel que se brinda, se encuentre en perfecta alineación y coherencia (Figuroa y Álava, 2023).

La fidelización del cliente significa cultivar una relación a largo plazo que se base en confianza, satisfacción, y reputación. En el caso concreto de una panadería, se pueden ejecutar estrategias de fidelización tales como: tarjetas de puntos, descuentos por frecuencia, regalos en fechas especiales, atención preferente y programas de recomendación. Para el caso de un negocio tradicional, a diferencia de una gran cadena, el pequeño tradicional tiene la facilidad de poder personalizar el trato, saber el nombre de sus clientes, sus productos preferidos, y sus hábitos de consumo, lo cual refuerza la inclusión y el sentido de pertenencia que tienen los clientes (Muñoz et al., 2024).

1.6 Normativa y formalización de MYPES en Ecuador

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) son de vital importancia para la economía ecuatoriana, porque dinamizan los mercados locales, generan empleo y contribuyen a la producción nacional. Una gran parte de estas unidades productivas, sin embargo, operan en la informalidad, y por lo tanto, su acceso a financiamiento, asistencia técnica, mercados institucionales, y la intervención de políticas públicas resulta limitado. Ante esta realidad, la informalidad empresarial se erige no solo como un requisito legal, sino también como uno de los pilares de la formalización que busca optimizar la competitividad, sostenibilidad y legitimidad de estas microempresas en el tejido productivo del país.

La legislación ecuatoriana considera a las MYPES como el segmento empresarial que requiere atención prioritaria y, por tanto, hay distintas políticas que intentan promover su formalización y desarrollo. La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 319 (Asamblea Constituyente, 2008, p. 160), reconoce la importancia estratégica de dicho

sector y asigna a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a los ciudadanos que se organicen en unidades de la economía popular y solidaria, y el Estado las incentivará, dándoles crédito y políticas de promoción productiva. La Constitución de Ecuador brinda un marco adecuado que garantice la creación de leyes, planes y programas que busquen la inclusión y el fortalecimiento de este segmento empresarial.

Uno de los cuerpos legales más relevantes en esta área es la Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria (LOEPS, 2011) que atiende a los modos asociativos y comunitarios de producción tales como asociaciones, cooperativas y unidades familiares. Esta ley otorga a los pequeños productores la facultad de ser considerados como actores económicos, incentivando su participación en el mercado en un marco de equidad, solidaridad y democracia interna. A pesar de que la mayoría de las MYPES eligen otras figuras jurídicas, esta ley ha servido para darle forma legal a los esfuerzos colectivos, sobre todo en los sectores agroalimentarios o artesanales.

Tributariamente, la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (2021) estableció el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) a ser administrado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Este régimen se estableció con el fin de facilitar la integración al sistema fiscal nacional de las pequeñas empresas a través de un procedimiento más ágil, equitativo y accesible. RIMPE se divide en dos categorías. Los negocios populares, que perciben menos de USD 20.000 anuales y los emprendedores que perciben entre USD 20.001 y USD 300.000. Esta clasificación permite a microempresas tales como panaderías, cafeterías, tiendas y talleres familiares, cumplir con sus obligaciones tributarias de manera sencilla y sin cargas administrativas desproporcionadas.

El proceso de formalización comprende diversos pasos que permiten a una MYPE operar de manera legal en Ecuador. Estos pasos incluyen la obtención del RUC, el registro del nombre de la empresa, la obtención de ciertos permisos municipales como el de uso de suelo y funcionamiento, la obtención de licencia de funcionamiento, y la obtención del permiso de bomberos y el cumplimiento de algunos requisitos adicionales. Para ciertos tipos de negocios, como las panaderías, existe una normativa adicional que es la de obtención del Registro Sanitario que otorga la ARCSA, el cumplimiento de las normas de higiene, etiquetado e infraestructura, y de orden técnico (Espinoza y Rodríguez, 2024).

2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

2.1 Análisis del entorno

2.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, mide el impacto que pueden tener diferentes categorías del entorno externo (política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal) en la organización y su mercado. En otras palabras, esta herramienta permite a la entidad anticipar posibles escenarios que puedan afectar su desarrollo futuro, y constituye un insumo clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones (Johnson et al., 2006, pp. 53-61).

Este análisis permite que “Rey Pan” pueda tener una visión integral del entorno externo, representando así un apoyo ante las decisiones estratégicas, la minimización de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades para que se pueda sostener y crecer en el mercado local

Tabla 1. Análisis PESTEL

Dimensión	Factores Clave Identificados	Descripción del Factor	Impacto Potencial	Implicaciones Estratégicas
Político	Políticas públicas de apoyo a MIPYMES	Programas de créditos y capacitación, pero sujetos a cambios políticos y presupuestarios.	Moderado-Positivo	Aprovechar incentivos con vigilancia constante ante posibles cambios.
	Regulaciones sanitarias alimentarias	Exigencia de controles estrictos e inspecciones frecuentes.	Alto-Negativo / Positivo	Invertir en procesos higiénicos rigurosos y convertir la calidad en diferenciador competitivo.
Económico	Volatilidad en costos de insumos	Fluctuaciones de precios por factores externos y tipo de cambio.	Alto-Negativo	Negociar con proveedores y adaptar precios

				para proteger márgenes.
	Poder adquisitivo de los consumidores	Ingresos presionados por inflación, especialmente en sectores medios.	Moderado-Negativo	Combinar productos asequibles con opciones de mayor valor agregado.
Social	Tendencia hacia el consumo saludable	Crece la demanda de productos integrales, bajos en azúcar o sin gluten.	Alto-Positivo	Desarrollar líneas saludables para captar nuevos nichos de mercado.
	Valorización de lo artesanal y local	Mayor aprecio por productos auténticos y locales, sobre todo en entornos urbanos.	Alto-Positivo	Reforzar el mensaje artesanal y la identidad cultural de la marca.
Tecnológico	Digitalización de procesos y ventas	Disponibilidad de herramientas digitales accesibles, aunque con brechas en capacitación.	Alto-Positivo / Moderado-Negativo	Adoptar tecnologías digitales para mejorar gestión y ventas, invirtiendo en formación.
	Innovaciones en maquinaria panadera	Equipos modernos optimizan procesos, pero implican inversiones elevadas.	Moderado-Positivo	Evaluar inversión en maquinaria que preserve lo artesanal y mejore la eficiencia.
Ecológico	Regulaciones ambientales más estrictas	Nuevas exigencias sobre residuos, energía y sostenibilidad.	Moderado-Negativo / Positivo	Adoptar prácticas sostenibles para evitar sanciones y destacar ante consumidores.
	Presión por empaques sostenibles	Creciente exigencia social y legal de reducir plásticos y	Moderado-Negativo / Positivo	Implementar empaques ecológicos, pese al aumento de costos,

		usar materiales biodegradables.		para mantener aceptación social.
Legal	Reformas laborales en discusión	Posibles cambios en costos laborales y condiciones contractuales.	Moderado-Negativo	Vigilar reformas para anticipar ajustes en costos y estructuras laborales.
	Variabilidad tributaria y controles fiscales	Cambios frecuentes en normas fiscales y mayor fiscalización.	Moderado-Negativo	Mantener registros contables actualizados y asesoría permanente para evitar sanciones.

Desde una perspectiva integral, el análisis PESTEL revela un entorno caracterizado por marcados contrastes entre amenazas y oportunidades que delinear el escenario estratégico para la panadería “Rey Pan”. Por un lado, las políticas públicas orientadas al fomento de MIPYMES se erigen como una posibilidad alentadora, dado que podrían facilitar el acceso a recursos y capacitaciones, aunque, no obstante, subsiste el riesgo latente de inestabilidad en su continuidad debido a vaivenes políticos y restricciones presupuestarias, lo cual obliga a mantener una actitud vigilante para capitalizar los beneficios disponibles sin comprometer la estabilidad del negocio.

Por otro lado, las regulaciones sanitarias, si bien imponen exigencias elevadas en materia de control e inacción, se convierten también en una vía para diferenciarse positivamente, pues la observancia estricta de estándares podría consolidar la confianza de consumidores cada vez más informados y exigentes. En el ámbito económico, la volatilidad en los costos de insumos plantea desafíos sustanciales, pues fluctúan al compás de tensiones internacionales y factores macroeconómicos, generando la imperiosa necesidad de estrategias de aprovisionamiento sólidas y mecanismos de ajuste de precios que preserven márgenes sin sacrificar competitividad.

Mientras tanto, el poder adquisitivo de los consumidores, presionado por fenómenos inflacionarios, demanda enfoques duales que combinen la oferta de productos asequibles con propuestas de valor agregado dirigidas a nichos dispuestos a pagar más por atributos diferenciadores, de manera que se logre captar tanto volumen como rentabilidad. En el

plano social, emerge con fuerza la tendencia hacia un consumo más saludable, lo cual, lejos de ser un obstáculo, se perfila como un terreno fértil para la innovación, pues habilita la creación de líneas de productos integrales, bajos en azúcar o libres de componentes específicos, permitiendo así a la panadería posicionarse en segmentos sensibles a estas preocupaciones.

Además, el creciente aprecio por lo artesanal y local constituye un activo cultural de gran valor, capaz de fortalecer la identidad de marca y propiciar vínculos emocionales con el consumidor, siempre que se comunique con autenticidad y coherencia. En lo tecnológico, la digitalización abre horizontes para optimizar procesos, ampliar canales de venta y perfeccionar la relación con los clientes, aunque, al mismo tiempo, exige superar brechas formativas y evaluar con cautela las inversiones requeridas para evitar desequilibrios financieros.

Igualmente, las innovaciones en maquinaria ofrecen perspectivas de eficiencia y estandarización, aunque implican decisiones cuidadosas, pues la automatización, si bien reduce tiempos y costos, debe convivir armónicamente con el carácter artesanal que distingue a la panadería, de forma que no se diluya la esencia del producto ante la percepción del cliente. En el terreno ecológico, la presión regulatoria y social en favor de prácticas sostenibles y empaques amigables con el ambiente no solo impone costos adicionales, sino que también brinda la oportunidad de establecerse como referente responsable, lo que puede traducirse en preferencia de compra y fidelización de segmentos comprometidos con la sostenibilidad.

Finalmente, el ámbito legal se revela como un componente cargado de incertidumbre, pues las discusiones sobre reformas laborales y la continua variabilidad tributaria introducen elementos de riesgo que podrían impactar en la estructura de costos y en la operatividad diaria, obligando a la empresa a mantener asesoría constante y registros contables impecables para evitar contingencias que minen su estabilidad. Así, el análisis converge en la necesidad de una actitud estratégica flexible, capaz de transformar amenazas en oportunidades y de sostener una vigilancia permanente sobre los cambios del entorno, para consolidar un posicionamiento sólido y sostenible en el mercado ecuatoriano.

2.1.2 5 fuerzas de Porter

El aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter en una MiPymes, como lo es “Rey Pan”, resulta fundamental, ya que permite a la panadería comprender en detalle el nivel de competencia y las dinámicas del mercado donde opera. Esto no solamente implica conocer los competidores directos (panaderías cercanas), sino que también identificar el poder que tienen los clientes y los proveedores, la factibilidad con la que pueden entrar nuevos competidores y cuanta amenaza representan los productos sustitutos.

Tabla 2. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción del Entorno	Impacto Potencial	Implicaciones Estratégicas
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta competencia entre panaderías artesanales, industriales e informales, con foco en precio y calidad.	Alto	Diferenciarse por calidad, autenticidad y servicio, y fidelizar clientes con experiencias únicas.
Amenaza de Nuevos Entrantes	Baja barrera de entrada para pequeños negocios, aunque exige gestión y capital para sostenerse.	Moderado-Alto	Crear barreras mediante reputación, calidad constante e innovación en productos y servicios.
Poder de Negociación de los Clientes	Clientes tienen múltiples opciones y son sensibles a precio y calidad. Valoran productos saludables y artesanales.	Alto	Ofrecer calidad constante, precios competitivos y productos diferenciados para distintos segmentos.
Poder de Negociación de los Proveedores	Dependencia de insumos clave con posibles alzas de precios, especialmente por factores externos.	Moderado	Diversificar proveedores, negociar condiciones estables y prever compras anticipadas.
Amenaza de Productos Sustitutos	Disponibilidad de productos industriales, snacks o alimentos saludables que compiten con el pan artesanal.	Moderado-Alto	Innovar en recetas saludables y comunicar el valor artesanal para evitar pérdida de mercado.

Por un lado, la competencia en el sector panadero es intensa, pues conviven negocios artesanales, industriales y productores informales que presionan precios y obligan a diferenciarse, lo cual exige a “Rey Pan” destacar en calidad, autenticidad y servicio para conservar clientes y evitar caer en guerras de precios que erosionen márgenes. A pesar de ello, la amenaza de nuevos entrantes, aunque real por la relativa facilidad para abrir una panadería, encuentra cierto freno en la necesidad de sostener estándares de calidad y contar con capacidades de gestión, por lo que la empresa debe blindarse mediante reputación sólida e innovación constante que disuada a posibles competidores.

Al mismo tiempo, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que disponen de múltiples opciones y muestran sensibilidad tanto al precio como a la calidad, lo que obliga a mantener productos atractivos, precios competitivos y propuestas diferenciadas, especialmente hacia nichos que valoran lo saludable o lo artesanal. Por otra parte, los proveedores ejercen un poder moderado, pues, aunque existe disponibilidad de varios actores en el mercado, los precios de insumos están expuestos a variaciones externas, razón por la cual resulta fundamental diversificar fuentes de suministro y establecer relaciones que ofrezcan estabilidad en costos y plazos.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es significativa, ya que no solo proviene de la industria panadera masiva, sino también de alternativas como snacks, productos saludables o alimentos bajos en carbohidratos, lo que obliga a “Rey Pan” a innovar en recetas, incorporar tendencias alimenticias y comunicar eficazmente el valor diferencial de lo artesanal para preservar su espacio en el mercado y evitar la pérdida de consumidores hacia propuestas sustitutivas.

2.1.3 Análisis del Entorno Sociodemográfico

El análisis del entorno sociodemográfico se consideró esencial para la panadería “Rey Pan”, dado que se trató de un negocio de consumo masivo, cuyo éxito dependió en gran medida de su capacidad para conocer y satisfacer las características, necesidades y hábitos específicos de su público objetivo. Comprender las particularidades demográficas y culturales de sus consumidores permitió orientar de manera más precisa tanto la oferta de productos como las estrategias comerciales y de comunicación.

En este sentido, se identificó que los productos de la panadería estuvieron dirigidos principalmente a tres grupos específicos de consumidores: familias, estudiantes y adultos mayores. Para el segmento familiar y el público adulto mayor, se ofrecieron productos

tradicionales e integrales tales como el llorón, el pan de pinllo, el pan de higo, pan de masa madre, etc., los cuales evocaron sabores propios de la cultura local y respondieron a preferencias arraigadas en el consumo cotidiano de pan ecuatoriano. Estos productos conservaron no solo su valor alimenticio, sino también un fuerte componente emocional y cultural que fortaleció la conexión entre la panadería y su clientela habitual.

Por otra parte, el segmento de estudiantes representó un público relevante para la panadería, particularmente interesado en productos que combinaran sabor, practicidad y precios accesibles. Para atender a este segmento, la panadería diversificó su oferta con productos como pizzas, buñuelos, bombas de chocolate, etc. Esta estrategia permitió captar la atención de jóvenes que, valoraron el sabor y la variedad.

En cuanto a la distribución por edades, se estableció que la panadería fue frecuentada por un público heterogéneo, que abarcó desde niños entre 4 y 12 años, jóvenes de entre 16 y 21 años, hasta adultos situados en el rango de 40 a 65 años, según los datos recopilados en la encuesta aplicada directamente a los clientes durante el periodo de estudio.

Además, esta información se complementa con la experiencia y el conocimiento que el gerente ha acumulado a lo largo de los años, manteniendo una cercanía con los clientes y manteniéndose al tanto de los diferentes grupos de edad que conforman la clientela frecuente de “Rey Pan”. Esta diversidad etaria implicó retos significativos para la empresa, pues obligó a mantener una propuesta de valor suficientemente amplia como para satisfacer tanto gustos tradicionales como tendencias modernas, sin perder coherencia en la identidad del negocio.

Adicionalmente, se identificó que los clientes de “Rey Pan” priorizaron tres atributos fundamentales al momento de elegir sus compras: rapidez en el servicio, sabor tradicional y precios asequibles. Esto reveló la importancia de optimizar los procesos de atención y producción para evitar tiempos de espera excesivos, especialmente en los denominados horarios pico. Dichos picos se concentraron en franjas específicas de domingo a miércoles, particularmente entre las 6:30 y 9:00 horas en la mañana y entre las 16:30 y 19:30 horas en la tarde y noche, basado en la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los clientes y complementada con el conocimiento directo que el gerente y sus empleados han adquirido a través de la experiencia diaria en “Rey Pan”. Estos datos resultaron fundamentales para la organización de turnos de trabajo, la planificación de la

producción y la gestión de inventarios, de manera que la panadería pudiera responder de forma eficiente a la demanda fluctuante.

Por último, el análisis del entorno sociodemográfico permitió confirmar que la panadería “Rey Pan” operó en un mercado donde coexistieron consumidores tradicionales, sensibles a los sabores y costumbres locales, junto con segmentos más jóvenes inclinados hacia opciones innovadoras y saludables. Esta realidad planteó la necesidad de mantener un equilibrio entre la preservación de la identidad artesanal y la incorporación de propuestas contemporáneas que aseguraran la sostenibilidad y competitividad del negocio en el mediano y largo plazo.

2.1.4 *Análisis de Tendencias del Mercado*

Tabla 3. Análisis de tendencia de mercado

Tendencia	Descripción	Impacto Potencial	Implicaciones Estratégicas
Consumo Saludable	Crece la demanda de productos bajos en azúcar, integrales y naturales (Wise Guy Reports, 2024).	Alto-Positivo	Desarrollar líneas saludables y comunicar beneficios nutricionales para captar consumidores preocupados por su bienestar.
Preferencia por Gluten-Free y Vegano	Aumenta la población que sigue dietas especiales por salud o ética (Wise Guy Reports, 2024).	Moderado-Alto	Crear productos sin gluten y veganos con buen sabor y certificaciones claras para captar nichos específicos.
Valoración de lo Artesanal y Local	Consumidores buscan autenticidad y conexión cultural en los productos (Innova Market Insights, 2024).	Alto-Positivo	Reforzar la identidad artesanal y cultural de la panadería, integrando narrativas locales en el marketing.
Digitalización Comercial	Clientes usan canales digitales para informarse, comprar y opinar (PCMI, 2025).	Alto-Positivo	Fortalecer la presencia online, facilitar pedidos digitales y gestionar la

			reputación en redes y plataformas.
Preocupación Medioambiental	Mayor interés en prácticas sostenibles y empaques ecológicos (Doeco, 2024).	Moderado-Positivo	Adoptar empaques biodegradables y comunicar acciones ambientales para diferenciarse y ganar confianza.
Sensibilidad al Precio por Volatilidad Económica	Factores económicos condicionan el gasto y priorizan el precio (Ipsos, 2024).	Moderado-Negativo	Mantener opciones asequibles sin descuidar productos premium, y vigilar costos para proteger márgenes.

Las tendencias identificadas dibujan un mercado en plena transformación, donde convergen exigencias de salud, sostenibilidad, digitalización y sensibilidad económica, conformando un escenario que obliga a la panadería “Rey Pan” a replantear su estrategia con visión amplia y adaptativa. En primer lugar, el auge del consumo saludable constituye un fenómeno transversal, pues los consumidores, cada vez más informados, no solo demandan productos bajos en azúcar o integrales, sino que asocian tales atributos a una elección consciente vinculada a su bienestar. Esto configura una oportunidad significativa para “Rey Pan”, que podría posicionarse como referente de calidad y salud si logra diseñar líneas de producto que, además de saludables, preserven sabor y atractivo sensorial.

Simultáneamente, la preferencia por alternativas gluten-free y veganas refleja un mercado más segmentado y exigente. Aunque el nicho aún es minoritario, su crecimiento sostenido exige no subestimar su potencial. Para la panadería, esto implica retos técnicos en formulación y producción, pero también la posibilidad de diferenciarse, siempre que se asegure transparencia en ingredientes y procesos, lo cual es especialmente relevante para consumidores que valoran certificaciones y trazabilidad.

Por otro lado, la búsqueda de lo artesanal y local se consolida como tendencia que trasciende lo meramente gastronómico, pues conecta al consumidor con la identidad cultural y emocional de los productos. En este sentido, “Rey Pan” se encuentra en posición privilegiada para capitalizar este fenómeno, reforzando su narrativa artesanal,

destacando la tradición en sus procesos y estableciendo un vínculo emocional con el cliente, que percibe valor en la autenticidad y la cercanía.

En el ámbito tecnológico, la digitalización emerge como exigencia ineludible. Ya no se trata únicamente de contar con redes sociales, sino de gestionar relaciones digitales con los consumidores, habilitar canales de venta online, y responder de forma ágil a reseñas y consultas. Para “Rey Pan”, integrar herramientas digitales puede significar tanto expansión comercial como mayor eficiencia interna, aunque exige inversión y formación, aspectos que deben planificarse cuidadosamente para evitar impactos financieros negativos.

La preocupación medioambiental, por su parte, introduce nuevas reglas de juego. Cada vez más consumidores examinan las prácticas de sostenibilidad de los negocios, valorando acciones concretas como el uso de empaques biodegradables y la reducción de residuos. Para la panadería, esto implica asumir costos adicionales, pero también la oportunidad de diferenciarse como empresa responsable, atributo que puede consolidar lealtad y preferencia de marca en segmentos sensibles a temas ambientales.

Finalmente, la volatilidad económica y la creciente sensibilidad al precio introducen un factor de incertidumbre que exige equilibrio. Aunque los consumidores buscan calidad, no están dispuestos a pagar cualquier precio, especialmente en contextos de presión económica. Por tanto, “Rey Pan” deberá mantener una oferta básica accesible para sostener volumen de ventas, pero también diseñar productos premium capaces de generar mayores márgenes, todo ello acompañado de una vigilancia estrecha sobre los costos operativos y de materias primas para proteger la rentabilidad.

En conjunto, estas tendencias dibujan un entorno desafiante, pero rico en oportunidades para quienes logren interpretar sus señales y traducirlas en propuestas de valor concretas. Para “Rey Pan”, el éxito radicará en la capacidad de innovar, comunicar con autenticidad, gestionar costos con disciplina y adaptarse con agilidad a las expectativas de un mercado que, aunque fragmentado, se muestra más dispuesto que nunca a premiar la calidad, la ética y la experiencia genuina.

2.1.5 Análisis de la competencia

La panadería “Rey Pan” opera en un entorno donde la competencia se manifiesta en distintos niveles y con perfiles diversos que condicionan su margen de acción estratégica.

Tabla 4. Competencia de “Rey Pan”

Nombre del negocio	Tipo de negocio	Distancia Aprox. Caminando (min)
Mini market “La hueca	Tienda – Mini Panadería	3 min
Panes y Pasteles	Panadería Artesanal – Tienda	8 min
Sabor Ambateño	Panadería Artesanal – Tienda	9 min
Sin culpa	Pastelería	9 min
Panadería “Mi pequeño”	Panadería y Pastelería Artesanal	12 min
La Mega	Panadería	15 min
El trigal	Panadería Artesanal – Tienda	20 min

En primer lugar, enfrenta la competencia de panaderías industriales, caracterizadas por procesos mecanizados, grandes volúmenes de producción y estructuras de costos optimizadas que les permiten ofrecer precios bajos. Estas empresas suelen tener marcas consolidadas y canales de distribución amplios, como supermercados, tiendas de barrio y cadenas de autoservicio. Su propuesta de valor se basa en precios accesibles, disponibilidad constante y estandarización del producto, aunque suelen carecer de atributos artesanales o personalizados que las conecten emocionalmente con el consumidor.

Por otro lado, “Rey Pan” compite con otras panaderías artesanales locales, que mantienen elaboraciones tradicionales, procesos manuales y un enfoque en calidad y frescura. Este segmento comparte el mismo nicho de consumidores que valoran lo auténtico y lo local, lo que incrementa la intensidad competitiva. Sin embargo, muchas de estas panaderías presentan limitaciones en gestión, marketing o innovación, lo que deja espacio para diferenciarse a través de estrategias de marca, innovación en productos o experiencias de compra únicas.

Existe también una competencia proveniente de productores informales, quienes, operando fuera del marco regulatorio, ofrecen productos a precios considerablemente más

bajos. Si bien suelen tener menor alcance, su existencia distorsiona las expectativas de precios en algunos sectores del mercado, obligando a “Rey Pan” a justificar el valor añadido de su propuesta, basado en calidad, seguridad alimentaria y cumplimiento normativo.

Además, la empresa enfrenta competencia indirecta de productos sustitutos, como snacks, barras energéticas o alimentos listos para consumo, que se presentan como alternativas rápidas al pan tradicional, especialmente entre consumidores urbanos con ritmos de vida acelerados. Asimismo, la tendencia creciente hacia hábitos de consumo saludable introduce nuevos competidores que desarrollan productos bajos en carbohidratos, integrales, sin gluten o veganos, obligando a “Rey Pan” a considerar la ampliación de su portafolio para no perder relevancia frente a estos cambios de preferencia.

Finalmente, se vislumbra una incipiente competencia en el terreno digital, pues, aunque el sector panadero artesanal aún está poco digitalizado, algunos competidores comienzan a adoptar plataformas de pedidos online, redes sociales y entregas a domicilio, lo que puede modificar rápidamente las reglas del mercado. “Rey Pan” deberá anticiparse para consolidar presencia en estos canales y evitar rezagos frente a rivales que logren aprovechar estas herramientas con mayor agilidad.

En conjunto, la competencia que enfrenta “Rey Pan” es heterogénea y dinámica, obligando a la empresa a sostener altos estándares de calidad, diferenciar su propuesta de valor y mantenerse atenta a innovaciones que redefinan la forma en que los consumidores perciben y adquieren productos de panadería.

2.2 Métodos y técnicas

2.2.1 Tipo y Enfoque de Investigación

La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo, al cual se integraron elementos cuantitativos, pues se buscó comprender en profundidad la realidad organizacional, operativa y comercial de la panadería artesanal “Rey Pan”, partiendo de la interpretación de percepciones, dinámicas internas y procesos específicos que caracterizaban su funcionamiento. Este enfoque permitió captar matices y detalles que no habrían sido visibles únicamente a través de métodos numéricos, dado que la naturaleza del objeto de estudio exigía un análisis que superara lo meramente superficial y alcanzara dimensiones subjetivas y contextuales propias del ámbito empresarial artesanal.

No obstante, se incorporaron datos cuantitativos con la finalidad de sustentar los hallazgos cualitativos y aportar cifras precisas que otorgaran objetividad y solidez a los resultados obtenidos. Esta integración respondió a la necesidad de contar con indicadores medibles que sirvieran como base para el diseño de estrategias concretas para la toma de decisiones informadas, reforzando así la validez de las conclusiones y propuestas derivadas del estudio. El enfoque mixto fue, por tanto, la opción metodológica más adecuada, dado que permitió combinar la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la capacidad de generalización y verificación propia de los métodos cuantitativos.

En cuanto al diseño de la investigación, se optó por un esquema de carácter descriptivo y propositivo. Inicialmente, se procedió a describir de manera detallada las características actuales de la empresa, tanto en sus dimensiones internas como externas, lo que incluyó la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que incidían sobre su desempeño. Este ejercicio descriptivo no se limitó a un mero inventario de situaciones, sino que procuró entender las causas y consecuencias de cada fenómeno observado, estableciendo relaciones entre los distintos factores que conformaban la realidad empresarial de “Rey Pan”.

Posteriormente, y sobre la base de dicho diagnóstico, se formularon propuestas específicas orientadas a optimizar la gestión organizacional y comercial de la panadería, que respondiera a los hallazgos obtenidos y que se ajustara a las necesidades reales del negocio. Este diseño permitió, en una primera instancia, establecer un conocimiento sistemático y riguroso sobre el estado actual de la empresa, mientras que, en una segunda etapa, facilitó la construcción de estrategias dirigidas a fortalecer su posicionamiento en el mercado y a mejorar su competitividad. De este modo, el estudio no solo se propuso describir la situación existente, sino también aportar soluciones concretas y aplicables, con miras a promover el desarrollo sostenible de la panadería artesanal “Rey Pan” en el contexto económico y social ecuatoriano.

2.2.2 Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por el equipo de trabajo de la panadería “Rey Pan” y por un grupo representativo de sus clientes frecuentes. El personal interno incluyó colaboradores de distintas áreas, como producción, ventas y administración, quienes aportaron información valiosa sobre procesos operativos, organización interna y aspectos relacionados con el ambiente laboral.

Tabla 5. Población y muestra de estudio

Área	Nº de colaboradores
Servicio al Cliente	3 colaboradores
Producción	3 colaboradores
Administración	1 colaborador

Su participación permitió comprender las dinámicas internas y las principales dificultades que afectaban el desempeño de la empresa.

Por su parte, los clientes frecuentes integraron el componente externo de la población, ya que sus percepciones resultaron fundamentales para conocer opiniones sobre la calidad de los productos, el servicio recibido y la imagen general del negocio. A través de sus respuestas se identificaron necesidades, expectativas y factores que incidían en su fidelidad o preferencia hacia la panadería.

Debido a la naturaleza específica del estudio y al interés de obtener información precisa de actores directamente vinculados al negocio, se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia. Esta se seleccionó en función de la disponibilidad y relevancia de los participantes, garantizando la inclusión de informantes clave tanto internos como externos. La diversidad de perfiles dentro de la muestra aseguró una visión amplia y fundamentada de la realidad de la panadería “Rey Pan”, permitiendo que las conclusiones y propuestas surgidas del estudio respondieran de manera fiel a su contexto particular.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra para población finita:

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

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = 1 – p

e = Margen de error

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 120}{0,05^2 * (12 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 92$$

Como resultado se determino un tamaño muestral de 92 personas/entrevistas.

2.3 Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la recolección de información se emplearon técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, dado que el estudio requirió captar tanto la profundidad de las percepciones y experiencias subjetivas como datos objetivos que respaldaran el diagnóstico y las propuestas formuladas.

En el plano cualitativo, se llevaron a cabo entrevistas dirigidas al propietario y a colaboradores de la panadería, utilizando una guía estructurada (Anexo 1) que permitió explorar aspectos relacionados con la organización interna, los procesos operativos, la coordinación entre áreas y las percepciones personales sobre el ambiente laboral y las dificultades cotidianas. Las entrevistas fueron diseñadas para propiciar respuestas detalladas y contextuales, lo que facilitó la identificación de problemas subyacentes y oportunidades de mejora que no serían perceptibles a través de instrumentos exclusivamente cuantitativos.

De la misma manera, se aplicó la observación directa en las instalaciones de la panadería, con el propósito de registrar comportamientos, interacciones entre el personal y la disposición de los espacios físicos, así como los flujos de trabajo y los procesos operativos que pudieran incidir en la eficiencia, la productividad y la imagen percibida del negocio. (Anexo 3) Esta técnica permitió obtener evidencia empírica sobre dinámicas reales, contrastando la información declarada en entrevistas con lo observado, lo que fortaleció la validez de los hallazgos.

En cuanto al componente cuantitativo, se realizaron encuestas dirigidas a los clientes frecuentes de la panadería, mediante cuestionarios a escala Likert (Anexo 2). El objetivo fue conocer sus opiniones sobre aspectos fundamentales como la calidad de los productos, la atención recibida, la variedad de la oferta, la relación calidad-precio y sus expectativas

futuras respecto al servicio. Estos datos permitieron cuantificar percepciones, identificar patrones de satisfacción o insatisfacción y segmentar a los consumidores en función de sus preferencias y comportamientos de compra.

Además, se organizó un focus group con colaboradores de la empresa (Anexo 4), en el cual se elaboró de forma colectiva una matriz FODA, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que afectaban el desempeño del negocio. Esta dinámica grupal fomentó la participación activa, permitió contrastar puntos de vista y reveló información relevante sobre la percepción interna de la empresa, además de aportar ideas innovadoras para el diseño de estrategias.

En lo referente a las fuentes secundarias, se revisó documentación administrativa interna, como registros contables, informes de producción, inventarios y reportes de ventas, para obtener datos concretos sobre el funcionamiento del negocio.

La combinación de estas técnicas e instrumentos posibilitó la construcción de un diagnóstico sólido, respaldado tanto en datos numéricos como en interpretaciones profundas de la realidad empresarial, lo que constituyó la base para elaborar una propuesta dirigida a fortalecer la gestión organizacional y comercial de la panadería artesanal “Rey Pan”.

2.4 Análisis de la Información

El análisis de la información se llevó a cabo mediante la integración de métodos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de obtener una comprensión amplia, detallada y fundamentada de la situación real de la panadería artesanal “Rey Pan”. Esta metodología mixta permitió abordar el objeto de estudio desde múltiples perspectivas, capturando tanto la riqueza subjetiva de las percepciones y experiencias como la solidez de los datos numéricos que respaldaran las conclusiones y propuestas.

En el ámbito cualitativo, los datos procedentes de entrevistas al propietario y colaboradores, observaciones directas y dinámicas de focus group fueron inicialmente revisados y depurados para garantizar su coherencia y relevancia. Posteriormente, se realizó un proceso de categorización, agrupando las respuestas y hallazgos en temáticas comunes que reflejaron aspectos clave del funcionamiento de la empresa, tales como comunicación interna, organización operativa, calidad del ambiente laboral y percepción de debilidades y fortalezas. Este análisis permitió identificar patrones recurrentes,

problemáticas específicas y relaciones entre factores internos y externos que influían en la eficacia de la gestión de la panadería.

Para facilitar la interpretación de la información cualitativa, se elaboraron cuadros descriptivos y matrices que organizaron de forma sistemática los hallazgos. Estos instrumentos permitieron comparar la información proveniente de distintas fuentes y detectar coincidencias o divergencias en las opiniones de los informantes, lo que contribuyó a consolidar una visión integrada y fundamentada sobre la situación de la empresa.

Por su parte, el análisis cuantitativo se centró en los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los clientes frecuentes de la panadería. Se aplicó un análisis estadístico descriptivo, utilizando medidas como frecuencias absolutas, porcentajes y representaciones gráficas que hicieron posible visualizar de manera clara y comprensible las tendencias y percepciones del mercado. Este análisis cuantitativo resultó fundamental para dimensionar objetivamente aspectos como el grado de satisfacción de los clientes, la percepción de calidad, las expectativas sobre nuevos productos y la predisposición a recomendar el negocio.

La integración de ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, permitió no solo corroborar hallazgos entre distintas técnicas, sino también enriquecer la interpretación de los datos, dotando de profundidad al diagnóstico y evitando conclusiones basadas únicamente en percepciones subjetivas o en cifras aisladas. De este modo, el análisis aseguró una visión global y equilibrada, que reflejó tanto la realidad operativa y organizacional de “Rey Pan” como las percepciones y necesidades de sus clientes.

En definitiva, el análisis de la información constituyó el pilar esencial sobre el cual se construyó la propuesta de mejora, proporcionando los insumos necesarios para diseñar estrategias concretas, orientadas a optimizar la gestión interna, fortalecer el posicionamiento de mercado y aumentar la competitividad de la panadería artesanal “Rey Pan”.

3. DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO

3.1 Reseña histórica de la panadería

La historia de la panadería “Rey Pan” se remonta al año 1985, cuando abrió sus puertas en Cumbayá con la firme intención de atender una necesidad evidente en la comunidad: contar con una panadería que ofreciera productos frescos y de calidad. El impulso inicial vino de la mano de Oswaldo Vivanco, quien, con dedicación y una marcada creatividad, contribuyó decisivamente a forjar la identidad de este negocio. Desde sus inicios, “Rey Pan” se distinguió por elaborar una gran variedad de panes, combinando recetas tradicionales lojanas con toques innovadores que, poco a poco, conquistaron el paladar de sus clientes.

Con el tiempo, el compromiso y la visión de Oswaldo fueron reconocidos por la gerencia, lo que le permitió asumir la conducción de la panadería junto a su esposa, Verónica. Bajo su liderazgo, “Rey Pan” no solo consolidó su reputación en Cumbayá, sino que se convirtió en parte activa de la vida comunitaria. La panadería participó en actividades barriales, concursos televisivos y eventos solidarios, llegando a ser patrocinador principal de equipos de fútbol local. Esta cercanía con el barrio, sumada a la calidez en el trato a los clientes, contribuyó a forjar un lazo afectivo con la comunidad que persiste hasta la actualidad.

A lo largo de su trayectoria, “Rey Pan” ha mantenido su esencia artesanal, preservando valores como el respeto, la solidaridad, la humildad y la búsqueda constante de la calidad. Aunque la panadería no ha definido formalmente una misión o visión escrita, estos valores se manifiestan en cada aspecto de su operación diaria. La propuesta de “Rey Pan” ha sabido evolucionar, incluyendo una amplia gama de productos que abarca desde panes tradicionales hasta opciones más modernas, en respuesta a las preferencias y necesidades de su variada clientela.

Actualmente, la panadería no solo es reconocida por la frescura y el sabor de sus productos, sino también por sus precios asequibles, lo que le ha permitido mantener una clientela fiel y diversa. Con locales en Cumbayá y Tumbaco, “Rey Pan” sigue siendo sinónimo de tradición y cercanía, enfrentando nuevos retos en un mercado cada vez más dinámico, donde la innovación y la adaptación a las tendencias de consumo se convierten en elementos clave para su crecimiento y permanencia.

3.2 Situación actual del negocio

En la actualidad, la panadería “Rey Pan” atraviesa una etapa que combina fortalezas consolidadas con retos significativos que requieren atención para potenciar su desarrollo. Con casi cuatro décadas de trayectoria, el negocio ha logrado mantener una clientela fiel, gracias a la calidad de sus productos, su frescura diaria y la cercanía en el trato, elementos que continúan siendo su sello distintivo. Su oferta, amplia y variada, incluye desde panes tradicionales hasta dulces y productos especiales, atendiendo tanto a quienes buscan sabores clásicos como a quienes se inclinan por alternativas más modernas y saludables.

No obstante, “Rey Pan” enfrenta desafíos internos que han empezado a impactar su funcionamiento diario. A pesar de contar con un equipo comprometido, compuesto por siete colaboradores que cubren áreas como producción, ventas, atención al cliente y limpieza, persisten problemas relacionados con la organización interna. Algunos trabajadores no tienen del todo claras sus responsabilidades, lo que genera confusiones, especialmente en momentos de alta afluencia. Además, se ha evidenciado una falta de sistematización en procesos clave, como el control de inventarios o la comunicación fluida entre atención al cliente y producción, lo que en ocasiones deriva en pedidos que no se elaboran a tiempo o errores que afectan la experiencia del cliente.

En términos de marketing, “Rey Pan” mantiene su operación principalmente en el canal físico y, de forma limitada, a través de WhatsApp para pedidos. Sin embargo, la ausencia de una estrategia activa en redes sociales y la falta de una identidad visual coherente limitan su alcance, especialmente entre públicos más jóvenes que buscan información rápida y atractiva en plataformas digitales. Esto resulta aún más relevante si se considera que la competencia directa ha comenzado a fortalecer su presencia online, incorporando además zonas de cafetería que amplían su propuesta de valor y su capacidad de fidelizar clientes.

El negocio tampoco cuenta con indicadores claros para evaluar su desempeño, lo que dificulta tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos. Si bien se reconocen horarios pico de atención, principalmente en las mañanas y en la franja vespertina, no existe un seguimiento detallado de las ventas diarias, el rendimiento del personal o el nivel de desperdicio de productos, lo cual limita la posibilidad de optimizar recursos y maximizar resultados.

A pesar de estos retos, “Rey Pan” sigue siendo un referente para los habitantes de Cumbayá y Tumbaco, gracias a la calidad de sus productos y a su relación cercana con los clientes. La panadería posee un potencial considerable para crecer y adaptarse a las nuevas demandas del mercado, siempre que logre fortalecer su organización interna, implementar herramientas de gestión más eficientes y desarrollar una estrategia de comunicación que potencie su presencia y proyección comercial.

3.3 Análisis de procesos operativos (diagramas de flujos)

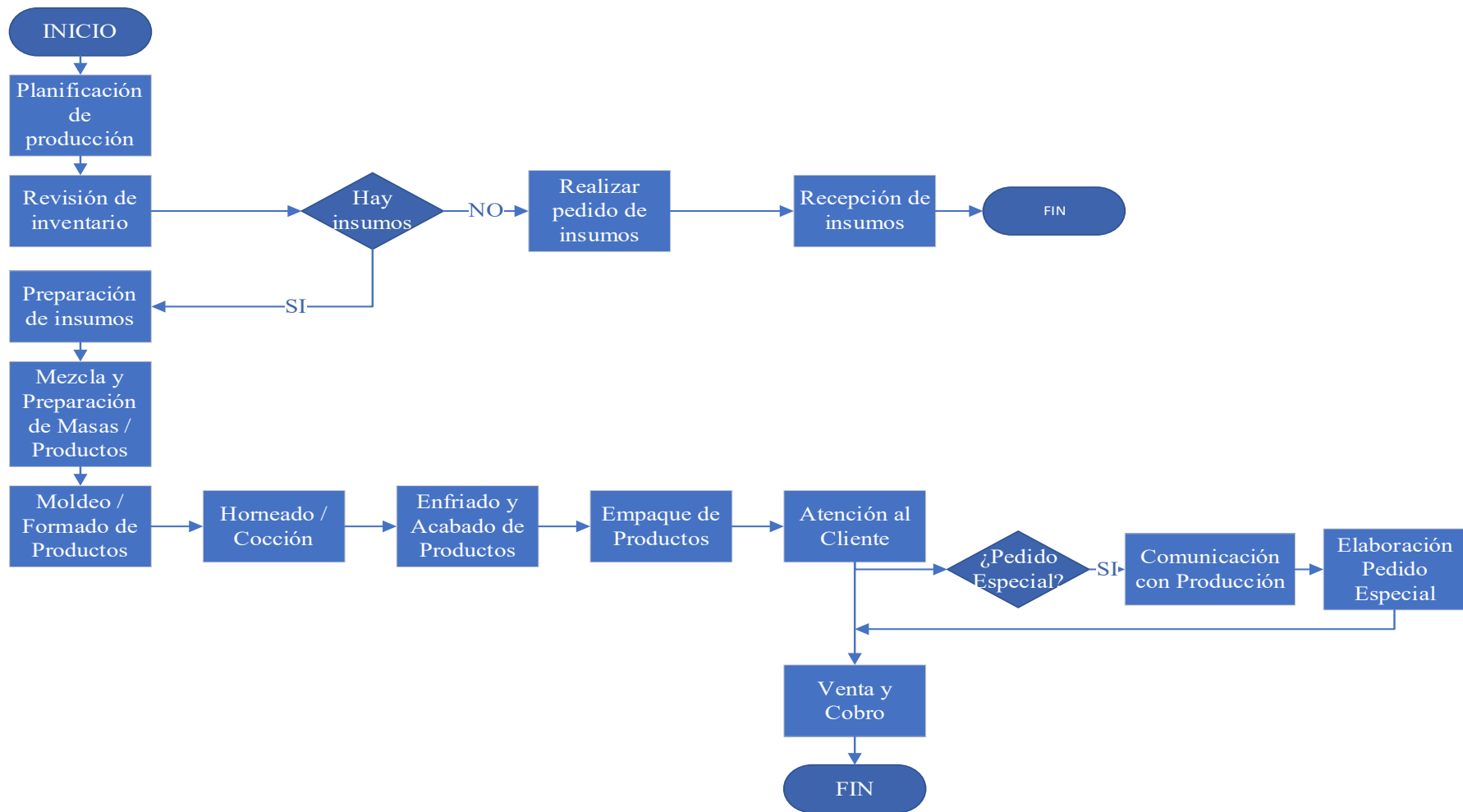


Figura 1. Flujograma de procesos "Rey Pan"

3.4 Análisis de mercado y percepción del cliente

El análisis de mercado de la panadería “Rey Pan” revela un contexto dinámico, marcado tanto por oportunidades prometedoras como por desafíos que exigen respuestas estratégicas. Fundada en 1985, “Rey Pan” ha logrado consolidarse en la zona de Cumbayá y, más recientemente, en Tumbaco, gracias a su propuesta de panadería artesanal, basada en la calidad, la frescura y la cercanía en el servicio.

Actualmente, el negocio se inserta en un mercado donde las tendencias de consumo están evolucionando con rapidez. Los clientes, impulsados por una mayor conciencia de salud y bienestar, manifiestan un interés creciente por productos más saludables, como panes sin gluten, opciones bajas en azúcar y propuestas con apariencia “gourmet”. Este cambio de hábitos supone una oportunidad importante para “Rey Pan”, pues le permitiría diversificar su oferta y captar segmentos de consumidores más exigentes o con necesidades específicas. Sin embargo, también implica la necesidad de innovación constante y la revisión de las recetas tradicionales para adaptarse a estas expectativas sin perder la esencia que ha caracterizado al negocio.

La competencia, tanto directa como indirecta, se muestra cada vez más activa. Otros negocios del sector han realizado actualizaciones en sus productos, ampliado su variedad y, sobre todo, fortalecido su presencia en redes sociales. Esto les ha permitido conectar con públicos más jóvenes y posicionarse con mayor visibilidad en el mercado local. Además, cuentan con espacios para servicio en el lugar, como zonas de cafetería con mesas y sillas, lo que representa un valor añadido para la experiencia del cliente. En este sentido, “Rey Pan” mantiene todavía una presencia limitada en plataformas digitales, basando sus ventas principalmente en el canal físico y en pedidos vía WhatsApp, lo que podría significar una desventaja frente a la competencia más tecnológicamente adaptada.

En cuanto al perfil de sus clientes, la panadería atiende a un público diverso, aunque predominantemente adulto y adulto mayor, especialmente en lo relativo a los productos tradicionales. Entre los jóvenes y niños, el interés se concentra más en la pastelería y productos como fritos preparados o bebidas procesadas. Cabe destacar la presencia de clientes extranjeros, chilenos, argentinos, venezolanos y paraguayos, atraídos tanto por los panes dulces (como el de guayaba, choco avellano, manjar y donas) como por los tradicionales ecuatorianos (pan de maíz, de higo, pan llorón, pan de leche, cabecitas, entre

otros). Este segmento multicultural representa una oportunidad valiosa, pues aporta diversidad de preferencias y potencial de fidelización.

Otro dato relevante es el comportamiento de compra diario de muchos clientes, quienes eligen “Rey Pan” por la frescura de sus productos, la calidad, el precio accesible y el sabor característico. Sin embargo, se evidencia que los consumidores son cada vez más exigentes, especialmente en términos de rapidez en la atención y de la presentación visual de los productos. El gasto promedio por cliente se mantiene en torno a los \$2,50, reflejando un mercado sensible al precio, pero también dispuesto a pagar un valor adicional por calidad y buen servicio.

Por último, es preciso señalar que, aunque “Rey Pan” ha mantenido un posicionamiento sólido en la comunidad, persisten áreas de mejora. La falta de una estrategia activa de marketing digital, la ausencia de una imagen de marca definida y la carencia de herramientas para medir de manera sistemática el comportamiento de las ventas y del mercado limitan su potencial de crecimiento. La implementación de estrategias orientadas a fortalecer su presencia online, mejorar la experiencia del cliente y diversificar su oferta saludable se presenta como clave para sostener y expandir su participación en un mercado cada vez más competitivo.

En síntesis, el mercado para “Rey Pan” ofrece amplias posibilidades, siempre que la panadería logre equilibrar la preservación de su tradición artesanal con la innovación necesaria para atender a un consumidor más informado, exigente y diverso.

3.5 Análisis FODA, 5 fuerzas de Porter, MIC MAC, efe

3.5.1 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de “Rey Pan”. Su objetivo es servir de base para formular estrategias que potencien lo positivo y minimicen los riesgos.

Tabla 6. Matriz FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
- Variedad de productos artesanales y tradicionales.	- Ausencia de misión, visión y propuesta de valor claramente definidos.
- Calidad y frescura reconocidas en el mercado.	- Procesos productivos no estandarizados (recetas hechas “al ojo”).

- | | |
|--|---|
| - Trayectoria de casi 40 años generando confianza. | - Escaso control de inventarios y manejo de insumos. |
| - Atención cercana y trato personalizado. | - Fallos en la comunicación interna, sobre todo entre atención al cliente y producción. |
| - Precios accesibles en relación a la competencia. | - Limitada presencia digital y marketing activo. |
| - Presencia en dos zonas estratégicas (Cumbayá y Tumbaco). | - Imagen visual poco definida (logo, empaque, identidad corporativa). |
| - Experiencia y creatividad del panadero principal. | - Ausencia de indicadores de desempeño y seguimiento de resultados. |

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
- Tendencia hacia productos saludables (sin gluten, bajos en azúcar).	- Incremento de competencia con presencia digital fuerte.
- Posibilidad de abrir sección de cafetería.	- Posibles aumentos de arriendos en la zona.
- Alianzas con marcas locales para brunch o ferias.	- Cambio en hábitos de consumo hacia lo digital.
- Participación en ferias barriales para captar más público.	- Mayor exigencia de los clientes en presentación y empaques.
- Aprovechar redes sociales para captar nuevos segmentos.	- Inseguridad y posibles cortes de servicios básicos.

La Matriz FODA de la panadería “Rey Pan” muestra un negocio con bases sólidas, sustentadas en la calidad de sus productos artesanales, la experiencia acumulada a lo largo de casi cuatro décadas y una relación cercana con sus clientes, aspectos que constituyen su mayor fortaleza y diferenciación en el mercado. No obstante, enfrenta debilidades importantes relacionadas con la falta de procesos estandarizados, escaso control interno y una débil presencia digital, lo cual limita su capacidad de competir en un entorno cada vez más dinámico.

Las oportunidades son amplias y variadas, destacándose la creciente demanda de productos saludables y la posibilidad de innovar a través de una sección de cafetería o alianzas estratégicas que fortalezcan su posicionamiento. Sin embargo, “Rey Pan” debe estar alerta ante amenazas externas como la entrada de nuevos competidores con fuerte presencia digital, cambios en los hábitos de compra hacia plataformas online y factores

externos como la inseguridad o problemas de servicios básicos, que podrían impactar negativamente su operación.

En conjunto, el análisis refleja que, aunque “Rey Pan” cuenta con atributos valiosos para sostener su posicionamiento, resulta crucial que trabaje en profesionalizar su gestión interna y modernizar su propuesta para aprovechar plenamente las oportunidades del mercado y protegerse frente a los retos emergentes.

3.5.2 Matriz MIC MAC

La matriz MIC MAC clasifica los factores estratégicos según su nivel de influencia y dependencia dentro del sistema organizacional de “Rey Pan”. Su propósito es identificar cuáles elementos son determinantes, cuáles requieren prioridad de gestión y cuáles pueden considerarse secundarios.

Tabla 7. Matriz MIC MAC

Clasificación	Factores Identificados
Alta influencia, baja dependencia (Determinantes)	- Calidad y frescura del producto - Creatividad e innovación del panadero - Tendencia hacia productos saludables - Potencial de redes sociales para captar clientes
Alta influencia, alta dependencia (Clave)	- Organización interna y procesos estandarizados - Imagen visual y posicionamiento de marca - Rapidez en atención al cliente - Coordinación entre producción y atención al cliente
Baja influencia, baja dependencia (Autónomos)	- Venta de productos complementarios (embutidos, bebidas) - Participación en eventos comunitarios
Baja influencia, alta dependencia (Resultado)	- Preferencias puntuales por ciertos productos tradicionales - Factores externos como seguridad o cortes de servicios

La Matriz MIC MAC aplicada a la panadería “Rey Pan” permite visualizar con mayor claridad qué aspectos del negocio requieren prioridad en la gestión estratégica. En el grupo de factores determinantes, destacan atributos como la calidad y frescura de los productos y la creatividad del panadero, que constituyen pilares clave para mantener la preferencia de los clientes y diferenciarse en el mercado. Además, se reconoce la tendencia creciente hacia productos saludables y el potencial de las redes sociales como

herramientas estratégicas para atraer nuevos públicos, factores que podrían impulsar significativamente el crecimiento del negocio si se gestionan de manera adecuada.

En el ámbito de los factores clave, se identifican elementos críticos como la necesidad de fortalecer la organización interna, estandarizar procesos y consolidar una imagen visual sólida, así como mejorar la coordinación entre producción y atención al cliente. Estos aspectos tienen alta influencia y alta dependencia entre sí, lo que implica que cualquier mejora o falla en estos puntos repercute directamente en el desempeño global de la panadería.

Por otro lado, los factores clasificados como autónomos, como la venta de productos complementarios o la participación en eventos comunitarios, aunque positivos, ejercen un impacto menor y no requieren intervenciones inmediatas. Finalmente, los factores catalogados como resultado, como las preferencias específicas de ciertos clientes o los problemas externos como seguridad o cortes de servicios, aunque tienen menor influencia directa, pueden condicionar el ambiente operativo y deben ser monitoreados para evitar impactos negativos.

En síntesis, el análisis MIC MAC evidencia que “Rey Pan” cuenta con fortalezas determinantes que debe proteger y potenciar, pero también revela áreas clave que requieren atención prioritaria para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenido del negocio.

3.5.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) permite cuantificar y ponderar las oportunidades y amenazas del entorno que pueden impactar a “Rey Pan”. Su función es determinar cuán preparado está el negocio para aprovechar su entorno o responder a los retos externos.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor Externo Clave	Tipo	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado	Observaciones Estratégicas
Creciente demanda de productos saludables	Oportunidad	0,15	4	0,60	Representa nicho en expansión. Posiciona a la

Valoración de productos artesanales y locales	Oportunidad	0,10	4	0,40	empresa si adapta recetas y comunica atributos saludables. Refuerza identidad de marca. Clave para fidelización y diferenciación frente a cadenas industriales.
Preferencia por opciones gluten-free y veganas	Oportunidad	0,08	3	0,24	Nicho pequeño, pero en crecimiento. Requiere inversión en innovación y certificaciones.
Digitalización del mercado y canales de venta online	Oportunidad	0,12	3	0,36	Incrementa alcance y mejora servicio al cliente. Exige inversión en formación y herramientas digitales.
Regulaciones sanitarias estrictas	Amenaza	0,10	2	0,20	Impone costos adicionales, pero también posibilita diferenciarse por calidad y cumplimiento normativo.
Volatilidad en precios de insumos	Amenaza	0,15	2	0,30	Impacta márgenes. Necesaria gestión eficiente de compras y negociación con proveedores.
Presión hacia prácticas ambientales sostenibles	Oportunidad	0,08	3	0,24	Aumenta costos, pero es valorada por el mercado. Puede fortalecer imagen responsable.
Sensibilidad al precio del consumidor	Amenaza	0,12	2	0,24	Limita margen de maniobra para subir

Reformas laborales y cambios normativos	Amenaza	0,10	2	0,20	precios. Requiere mezcla adecuada entre productos básicos y premium. Introducen incertidumbre y posibles aumentos en costos laborales. Necesario seguimiento constante.
Total	—	1,00	—	2,78	Puntaje superior a 2,5 indica respuesta favorable ante entorno, pero con amenazas que requieren vigilancia.

El análisis de la matriz EFE refleja que “Rey Pan” opera en un entorno externo que, aunque presenta retos, ofrece un horizonte con oportunidades relevantes que, bien gestionadas, podrían convertirse en sólidas ventajas competitivas. En primer lugar, destaca el peso significativo de la creciente demanda de productos saludables, cuya ponderación y calificación elevada señalan una oportunidad clave para la panadería. Este segmento, en expansión constante, no solo exige adaptaciones en la oferta de productos, sino que brinda la posibilidad de posicionarse como referente en calidad y bienestar, capturando consumidores dispuestos a valorar atributos saludables por encima del precio.

De igual forma, la valoración de lo artesanal y local, con un puntaje ponderado notable, constituye un activo estratégico para “Rey Pan”. La tendencia del mercado a buscar autenticidad y conexión cultural refuerza el potencial de la panadería para diferenciarse frente a cadenas industriales y panaderías más estandarizadas. Aprovechar esta fortaleza exige comunicar con claridad los valores de tradición, proceso artesanal y vínculo con la comunidad, lo cual genera lealtad y otorga resiliencia ante competidores emergentes.

En el mismo sentido, la digitalización se perfila como un catalizador estratégico, pues su impacto positivo radica tanto en ampliar el alcance comercial como en optimizar la experiencia del cliente. No obstante, implica inversiones y esfuerzos de capacitación que

la empresa debe contemplar cuidadosamente para evitar tensiones financieras o errores en la adopción de herramientas digitales.

Por otro lado, si bien existen oportunidades claras, la matriz revela amenazas que no deben subestimarse. La volatilidad en los precios de insumos, por ejemplo, representa un factor crítico que puede afectar los márgenes de rentabilidad si no se gestiona con políticas de compras anticipadas, negociación con proveedores o ajustes graduales en precios de venta. La sensibilidad del consumidor al precio agrava este desafío, pues limita la capacidad de trasladar aumentos de costos directamente al cliente final sin riesgo de pérdida de mercado (Bonnet et al., 2013).

Las regulaciones sanitarias, aunque se traducen en costos adicionales, encierran una doble lectura: imponen obligaciones que exigen disciplina operativa, pero también pueden transformarse en un elemento de diferenciación positiva para la panadería si logra convertir el cumplimiento normativo en parte de su propuesta de valor (Spencer, 2013).

Finalmente, la presión creciente hacia prácticas sostenibles refleja un cambio cultural profundo. Aunque implica inversiones adicionales en procesos o empaques eco amigables, también constituye una oportunidad para consolidar la reputación de “Rey Pan” como empresa responsable, lo que puede traducirse en preferencia de compra y fidelización en segmentos ambientalmente conscientes.

El puntaje total de 2,78 obtenido en la matriz sugiere que el entorno ofrece, en términos generales, más oportunidades que amenazas. Sin embargo, la cercanía de esta cifra al umbral crítico exige prudencia: cualquier descuido estratégico o respuesta tardía ante cambios en factores externos podría inclinar la balanza y comprometer la estabilidad del negocio. Por ello, la estrategia de “Rey Pan” debe centrarse en capitalizar las tendencias positivas, especialmente en salud, autenticidad y digitalización, mientras se refuerzan mecanismos de resiliencia ante amenazas como la volatilidad de costos y la presión regulatoria. En síntesis, el entorno exige agilidad, visión innovadora y disciplina operativa para transformar oportunidades en resultados sostenibles.

3.6 Resultados del trabajo de campo

3.6.1 Análisis de la guía de observación

El análisis de la Guía de Observación Directa, Panadería “Rey Pan”, que se encuentra incorporada en los anexos de este documento, revela aspectos fundamentales sobre la realidad operativa, organizacional y comercial del establecimiento. En términos de organización física, se identificó que, si bien la limpieza y el orden en las áreas visibles al público son excelentes y se mantienen con esmero a pesar de factores externos como el polvo proveniente de las calles en mal estado, existe una limitante en la distribución de los espacios. La zona entre el despacho de pan y la caja resulta demasiado estrecha, generando incomodidades tanto para el desplazamiento del personal como para la gestión adecuada de las filas de clientes, lo cual podría afectar la experiencia de compra y la percepción de orden.

En relación con la dinámica del personal, se observó que la comunicación entre los colaboradores es fluida y respetuosa, lo que contribuye a un ambiente de trabajo armonioso. Sin embargo, la organización interna de las tareas presenta diferencias importantes: mientras en el área de panadería se percibe orden y control sobre los insumos y utensilios, en la sección de pastelería se identifican deficiencias de organización que provocan pérdidas de tiempo en la búsqueda de herramientas y materiales, generando retrasos en la producción y afectando la puntualidad en la entrega de pedidos. Este hallazgo evidencia la necesidad de implementar métodos estandarizados que optimicen la eficiencia de cada área.

Desde el punto de vista de los procesos operativos, la panadería presenta un desempeño mixto. Aunque el área de panadería mantiene buena comunicación con atención al cliente para gestionar la disponibilidad de productos, en pastelería se registraron retrasos moderados tanto en la producción como en la entrega de pedidos específicos, situación que podría generar insatisfacción en los clientes que buscan inmediatez. Además, el manejo de insumos y el control de inventario se califican como regulares, pues la dependencia del conocimiento individual de ciertos empleados y la ausencia de un sistema estandarizado podrían ocasionar problemas en la reposición oportuna de materias primas.

En cuanto a la atención al cliente, se destaca una respuesta ágil y eficaz por parte del personal, gracias al conocimiento preciso de precios y a la capacitación en operaciones

básicas de cálculo, lo que agiliza el proceso de compra. No obstante, se detectaron áreas de mejora en el trato ofrecido, dado que, aunque en general el servicio es correcto, se evidenció un caso puntual de una colaboradora cuyo tono de voz y actitud no fueron adecuados, lo que podría influir negativamente en la percepción del servicio si no se corrige oportunamente.

Respecto a la imagen del negocio, la presentación personal de los colaboradores es aceptable, ya que existe control sobre la higiene y la pulcritud, aunque se registró un incidente con una trabajadora que no cumplía con los estándares establecidos para la apariencia personal. En términos generales, la imagen que proyecta el negocio hacia el cliente es neutra, condicionada principalmente por factores externos, como el polvo acumulado en la fachada debido al mal estado de las calles y la escasa visibilidad del letrero comercial, lo cual limita la proyección de una identidad corporativa sólida y fácilmente identificable.

En conclusión, la observación directa permite identificar que “Rey Pan” posee fortalezas claras en limpieza, comunicación interna y eficiencia en la atención al cliente. Sin embargo, también revela áreas que requieren intervención inmediata, como la optimización de los espacios físicos, la mejora en la organización interna del área de pastelería e implementación de un sistema efectivo de control de inventarios y refuerzo en la atención al cliente para asegurar que todos los colaboradores proyecten un trato cordial y profesional. Estos hallazgos constituyen una base indispensable para orientar acciones estratégicas en el marco de la propuesta para el mejoramiento organizacional de la panadería.

3.6.2 Análisis de encuestas

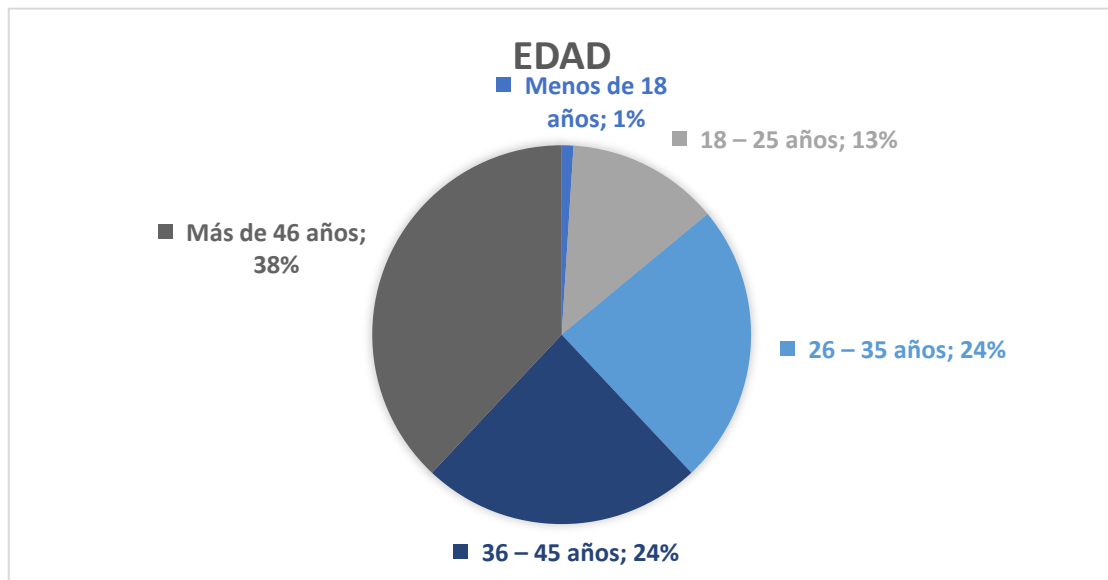


Figura 2. Edad de los clientes de la panadería "Rey Pan"

Nota: El gráfico muestra la distribución etaria de los consumidores encuestados.

El gráfico revela que la mayor proporción de clientes de la panadería “Rey Pan” corresponde al grupo de más de 46 años, con un 38%, lo que evidencia una clientela madura que podría asociar el consumo de pan con hábitos tradicionales y confianza en la calidad de los productos. Tanto el segmento de 26 a 35 años como el de 36 a 45 años comparten un 24%, lo que refleja una participación equilibrada de adultos jóvenes y de mediana edad, quienes quizá valoran tanto la tradición como la innovación, aspecto crucial para orientar estrategias que mezclen lo clásico con lo contemporáneo. En cambio, el grupo de 18 a 25 años alcanza apenas un 13%, lo cual sugiere un interés más limitado que podría estar influido por preferencias hacia productos más saludables o por dinámicas de consumo distintas. El segmento menor de 18 años representa solo un 1%, dato previsible si se considera que este público rara vez toma decisiones de compra directa en este tipo de establecimientos.

Así, la distribución etaria muestra un predominio claro de consumidores adultos, lo que implica que las acciones de mejora organizacional deberán centrarse en mantener la fidelidad de este grupo mayoritario, sin descuidar el desafío de atraer a segmentos jóvenes con propuestas que integren calidad, salud y modernidad. Comprender estas proporciones, 38%, 24%, resulta esencial para planificar ofertas y comunicaciones

ajustadas a las expectativas y hábitos de cada grupo, pues de ello depende en gran medida la sostenibilidad y crecimiento de la panadería en el mercado actual.

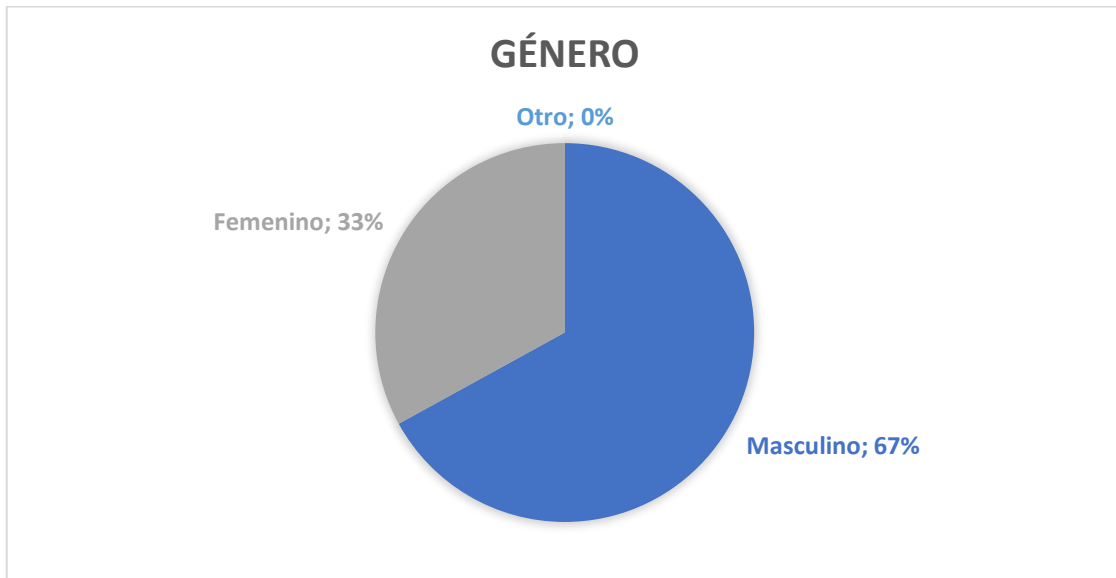


Figura 3. Distribución por género de los clientes

Nota: La visualización refleja el género declarado por quienes participaron en la encuesta.

El gráfico evidencia que el 67% de los clientes de la panadería “Rey Pan” se identifica con el género masculino, mientras que el 33% corresponde al femenino, sin registrarse respuestas en la categoría “Otro”. Esta distribución sugiere que existe una predominancia masculina en el público consumidor, lo cual podría estar vinculado a hábitos de compra específicos, como la búsqueda de productos rápidos o tradicionales, o quizá a rutinas laborales que les facilitan acudir con mayor frecuencia al establecimiento. Al mismo tiempo, la participación femenina, aunque menor, representa un tercio significativo de la clientela, aspecto que revela una oportunidad para potenciar estrategias dirigidas a este segmento, integrando, por ejemplo, propuestas de productos saludables, innovadores o que respondan a sus intereses particulares.

Por consiguiente, estos porcentajes, 67% masculino, 33% femenino, permiten deducir que cualquier plan de mejora debería contemplar acciones diferenciadas que, sin excluir a ningún grupo, atiendan las preferencias y comportamientos de compra de hombres y mujeres.

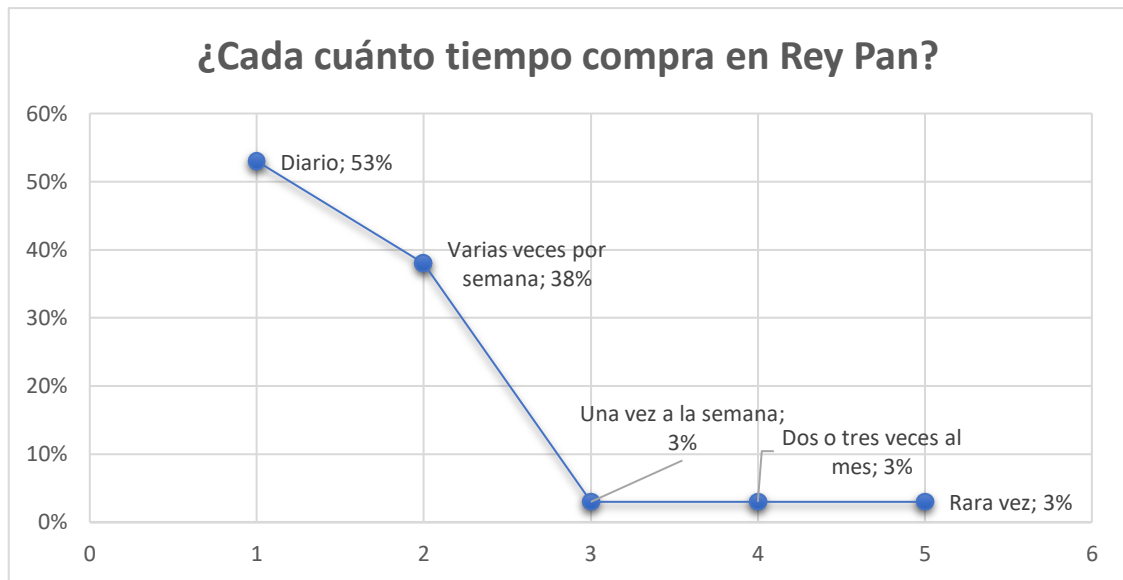


Figura 4. Frecuencia de compra en "Rey Pan"

El gráfico revela que el 53% de los clientes de “Rey Pan” realiza compras de manera diaria, mientras que un 38% lo hace varias veces por semana, lo cual refleja un alto nivel de fidelidad y hábito de consumo frecuente, quizás motivado por la percepción de calidad, fresca y la necesidad constante de productos como el pan en la dieta diaria. En contraste, apenas un 3% afirma comprar una vez a la semana, idéntico porcentaje que quienes adquieren productos dos o tres veces al mes o rara vez, lo que sugiere que existe un pequeño grupo de consumidores ocasionales que, por diferentes motivos, no mantiene una relación constante con la panadería, ya sea por preferencias personales, ubicación geográfica o competencia en el mercado.

Esta concentración de compradores frecuentes, sumando un 91% entre los que compran diariamente o varias veces por semana, indica una base sólida de clientes que podría ser clave para sostener la estabilidad económica del negocio. Sin embargo, estos datos también evidencian la importancia de diseñar estrategias que fortalezcan la lealtad de los consumidores frecuentes, a través de incentivos, promociones o propuestas diferenciadas. Comprender estos porcentajes es esencial para orientar decisiones que potencien tanto la retención como la captación de nuevos segmentos de mercado, garantizando así el crecimiento sostenible de “Rey Pan”.

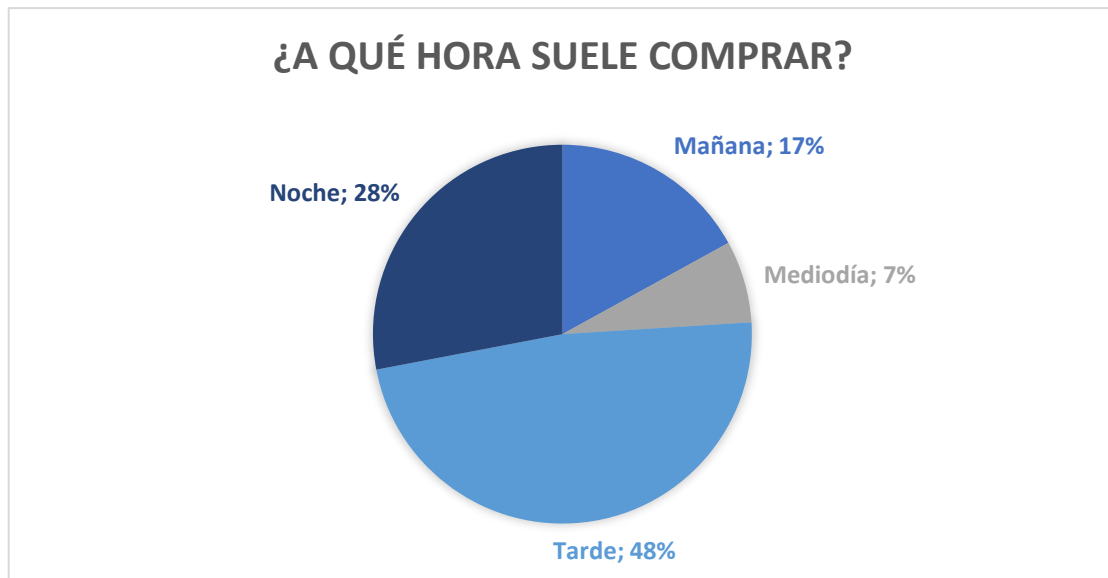


Figura 5. Horario habitual de compra

El gráfico muestra que el 48% de los clientes de “Rey Pan” prefiere realizar sus compras en la tarde, lo que sugiere que este horario concentra gran parte de la actividad comercial, posiblemente porque coincide con la salida de jornadas laborales o escolares, momento en que las personas buscan productos frescos para la merienda o la cena. En segundo lugar, un 28% opta por comprar en la noche, lo cual puede estar asociado a quienes disponen de menos tiempo durante el día o desean abastecerse para el siguiente. Mientras tanto, la mañana atrae a un 17% de compradores, segmento que quizás valora la frescura del pan recién elaborado o incluye la visita a la panadería como parte de su rutina matinal. Por su parte, el mediodía es el horario menos frecuente, con apenas un 7%, lo que podría explicarse por la coincidencia con la hora de almuerzo, en la que los consumidores suelen destinar su tiempo a otras actividades. Estos porcentajes, 48% tarde, 28% noche, 17% mañana y 7% mediodía, permiten advertir que la mayor demanda se concentra en la segunda mitad del día, aspecto clave para planificar tanto la producción como el personal disponible.

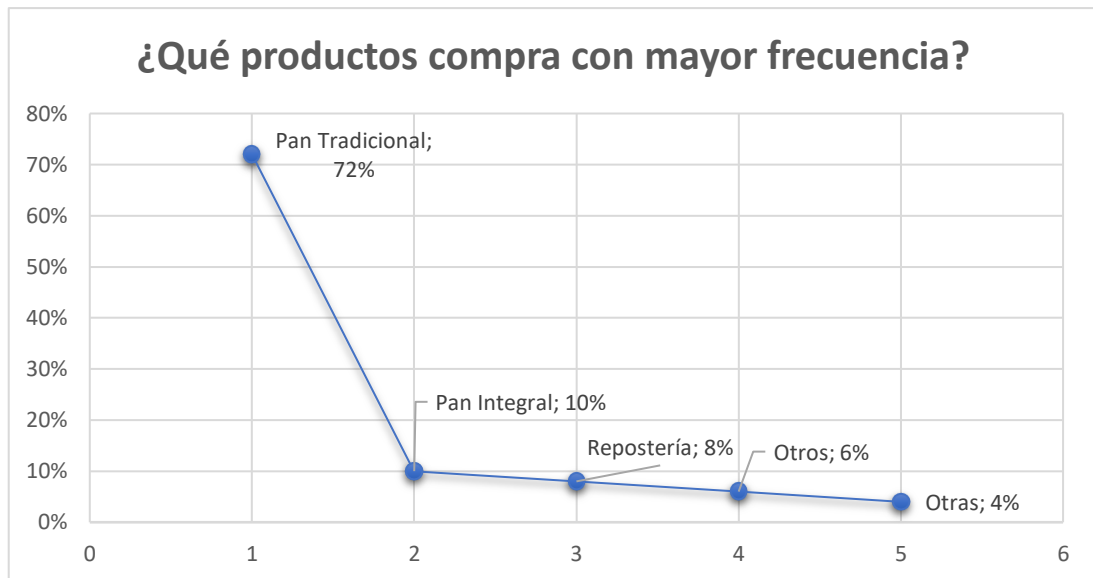


Figura 6. Productos adquiridos con mayor frecuencia

El gráfico revela que el 72% de los clientes de “Rey Pan” compra con mayor frecuencia pan tradicional, lo que confirma una fuerte preferencia por productos clásicos que, probablemente, evocan sabor casero y costumbres arraigadas en la dieta ecuatoriana. Por su parte, el pan integral alcanza un 10%, cifra que, aunque menor, indica la existencia de un segmento interesado en opciones más saludables o nutritivas, tendencia que podría incrementarse si se promueven sus beneficios de manera adecuada. La repostería se sitúa en un 8%, lo que sugiere que, aunque tiene demanda, se consume de forma más ocasional, posiblemente ligada a celebraciones o antojos específicos.

Asimismo, los apartados “Otros” y “Otras” registran un 6% y un 4%, respectivamente, lo que señala la presencia de nichos de mercado con intereses diversos, aunque aún limitados en volumen. Estos porcentajes, 72% pan tradicional, 10% pan integral, 8% repostería, 6% otros y 4% otras, permiten advertir que la panadería cuenta con una clientela predominantemente orientada a lo tradicional, pero con oportunidades para diversificar su oferta. Atender a estos distintos intereses podría fortalecer tanto la satisfacción de los consumidores actuales como la captación de nuevos públicos, equilibrando tradición e innovación en la propuesta comercial.

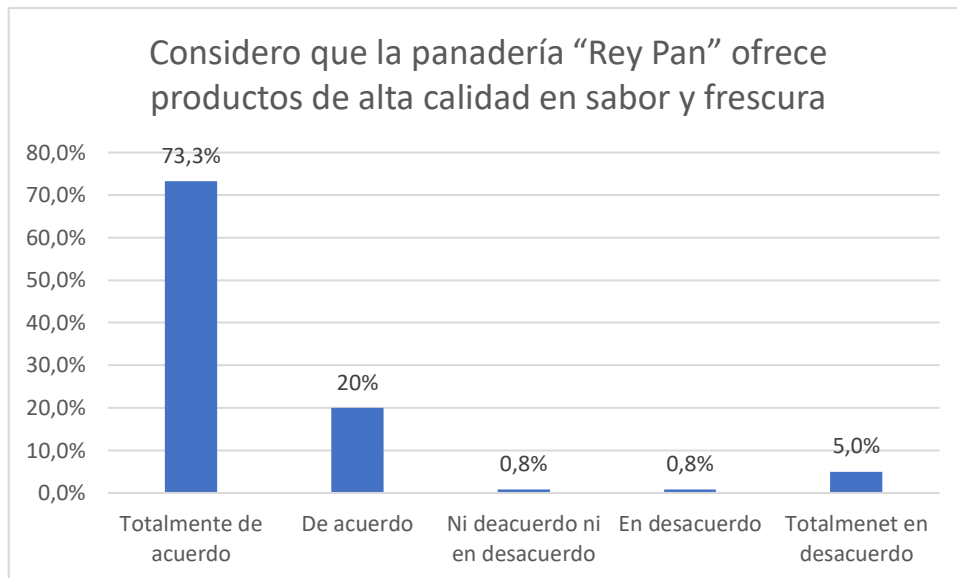


Figura 7. Percepción sobre la calidad y frescura de los productos

El gráfico indica que un 73,3% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que la panadería ofrece productos de alta calidad en sabor y frescura, lo cual refleja una percepción sumamente positiva y habla de la confianza que inspira el negocio en su clientela habitual. Además, un 20% manifiesta estar de acuerdo, reforzando la idea de que existe una valoración sólida en torno a la calidad, aunque quizá con espacio para pequeñas mejoras o expectativas más altas en determinados casos. Por otro lado, apenas un 0,8% se muestra neutral y otro 0,8% está en desacuerdo, lo que sugiere que los casos de insatisfacción son mínimos y posiblemente estén asociados a experiencias aisladas o a criterios muy específicos de ciertos consumidores.

Finalmente, un 5,0% se posiciona totalmente en desacuerdo, lo que conviene analizar para identificar posibles causas, ya sea relacionadas con la consistencia de los productos, atención recibida o expectativas personales. Estos porcentajes, 73,3% totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo, 0,8% neutro, 0,8% en desacuerdo y 5,0% totalmente en desacuerdo, revelan que la panadería cuenta con un alto reconocimiento por la calidad de su oferta, aunque no debe descuidar a ese pequeño grupo de clientes menos satisfechos, pues su experiencia también influye en la reputación y en las oportunidades de crecimiento del negocio.

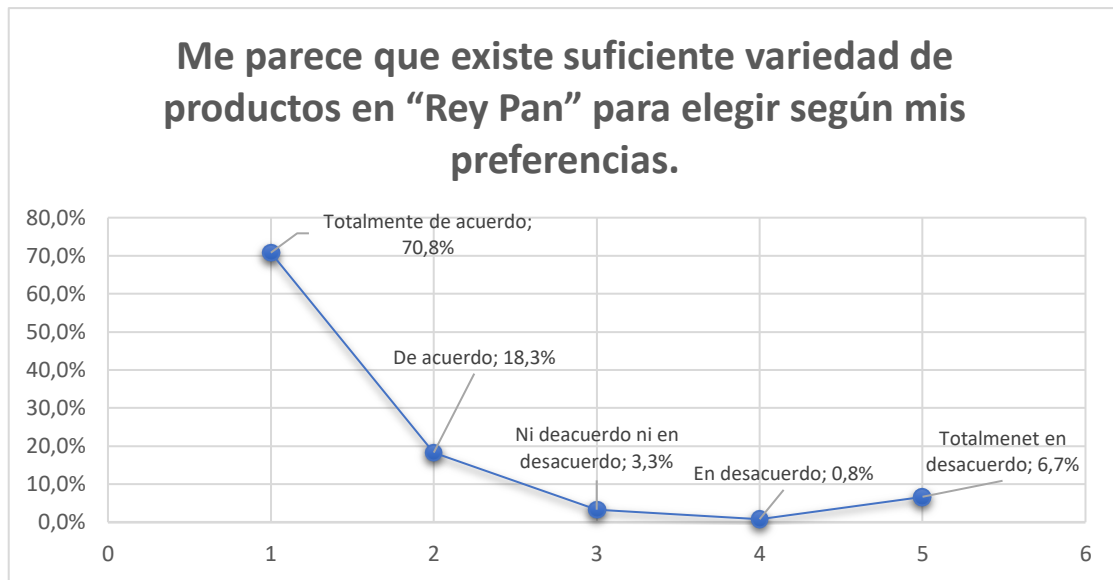


Figura 8. Variedad de Productos en "Rey Pan"

El gráfico refleja que el 70,8% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que existe suficiente variedad de productos para elegir según sus preferencias, lo cual sugiere que la panadería ha logrado consolidar una oferta capaz de satisfacer distintos gustos y necesidades, aspecto clave para mantener la fidelidad de la clientela. Además, un 18,3% se muestra de acuerdo, lo que refuerza la percepción positiva, aunque quizá entre estos clientes existan expectativas de ampliar aún más el surtido, especialmente en segmentos como productos saludables o innovadores. Mientras tanto, un 3,3% adopta una postura neutral, lo que indica cierta indiferencia o desconocimiento sobre la amplitud de la oferta.

Por otro lado, apenas un 0,8% está en desacuerdo, pero un 6,7% se declara totalmente en desacuerdo, porcentaje que, aunque minoritario, revela la percepción de que aún existen áreas de mejora en cuanto a la diversidad de productos disponibles. Permiten concluir que, si bien la mayoría reconoce la variedad ofrecida, resulta estratégico identificar las demandas específicas de quienes no perciben suficiente diversidad, a fin de enriquecer la propuesta comercial y evitar que esas percepciones negativas influyan en la reputación de la panadería.

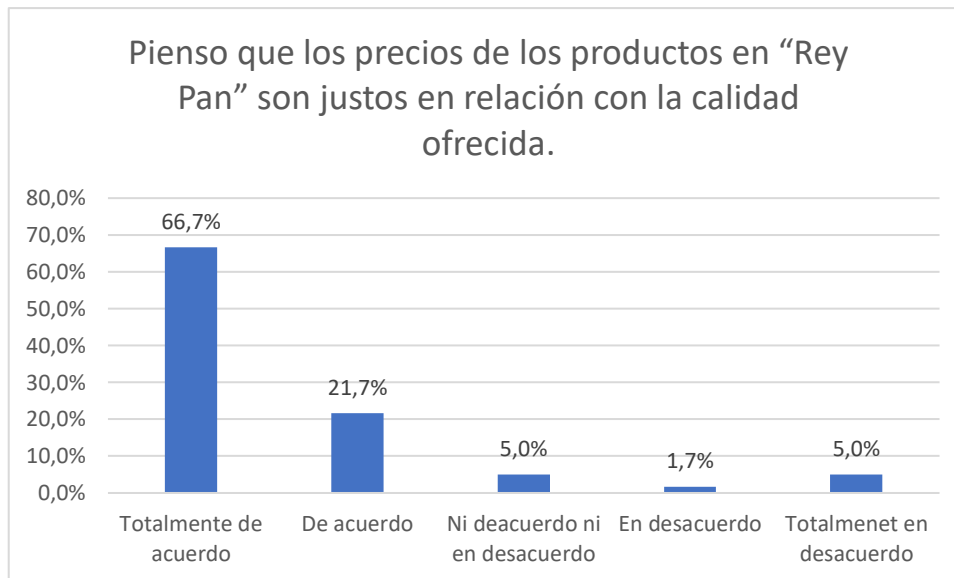


Figura 9. Opinión sobre los precios en relación con la calidad

El gráfico indica que el 66,7% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que los precios son justos en relación con la calidad ofrecida, lo cual refleja una percepción positiva hacia el equilibrio entre costo y valor, elemento esencial para mantener la satisfacción y fidelidad del consumidor. Además, un 21,7% se muestra de acuerdo, consolidando la impresión de que, para la mayoría, los precios resultan razonables y acordes al producto recibido, aunque este grupo podría incluir personas más sensibles a variaciones económicas o comparaciones con la competencia. Mientras, un 5,0% adopta una postura neutra, lo que sugiere cierta indecisión o falta de información suficiente para emitir un juicio claro.

Por otra parte, un 1,7% está en desacuerdo y un 5,0% se declara totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que, aunque son porcentajes bajos, existen clientes que perciben los precios como elevados o desproporcionados respecto a la calidad. Estos datos, destacan la importancia de mantener la relación precio-calidad como un pilar estratégico, pues incluso percepciones minoritarias de injusticia en los costos pueden impactar en la imagen de la panadería y en la decisión de compra de segmentos más sensibles al precio.

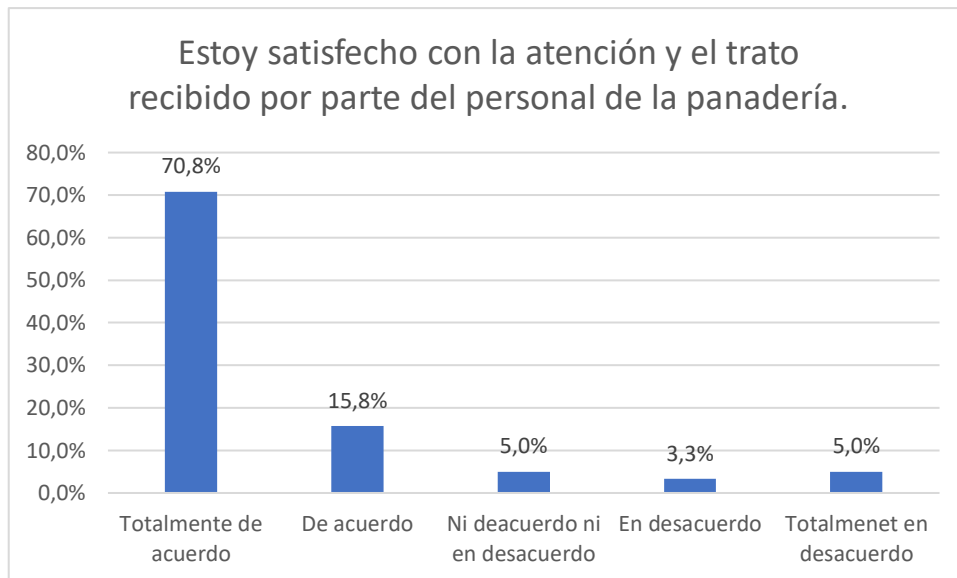


Figura 10. Satisfacción con la atención y el trato del personal

El gráfico muestra que el 70,8% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con la atención y el trato recibido por parte del personal, lo cual evidencia un servicio percibido como cálido y eficiente, aspecto fundamental para la fidelización y la buena reputación de cualquier negocio. Además, un 15,8% se declara de acuerdo, lo que refuerza la valoración positiva, aunque este grupo podría tener experiencias ligeramente variables o expectativas más altas en ciertos momentos. Mientras tanto, un 5,0% adopta una postura neutral, reflejando quizás situaciones puntuales de indiferencia o una experiencia que no ha dejado una impresión particularmente destacable.

Por su parte, un 3,3% está en desacuerdo y un 5,0% se encuentra totalmente en desacuerdo, lo que, aunque minoritario, señala la necesidad de revisar procesos de atención, pues incluso pequeños porcentajes de insatisfacción pueden influir en la imagen de la panadería y en recomendaciones futuras.

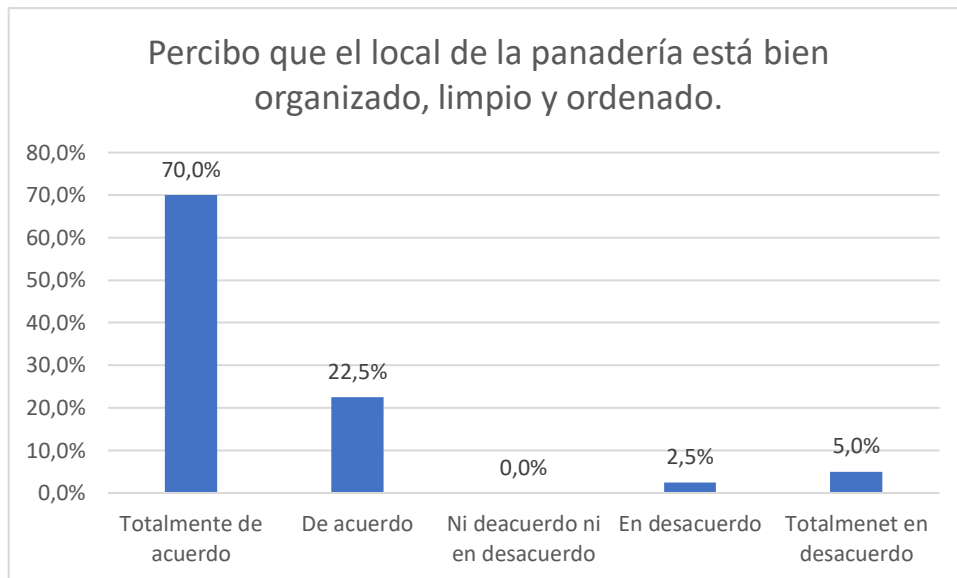


Figura 11. Percepción del orden y limpieza del local

El gráfico indica que el 70,0% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en percibir el local como un espacio bien organizado, limpio y ordenado, lo que refleja un entorno físico cuidado que contribuye de forma significativa a la confianza y comodidad de los consumidores. Además, un 22,5% se manifiesta de acuerdo, reforzando la idea de que la mayoría encuentra en la panadería un lugar agradable y bien mantenido, aunque quizás con pequeñas áreas susceptibles de mejora para alcanzar la excelencia en la percepción de todos los visitantes. Resulta llamativo que ningún cliente haya optado por una posición neutral, lo que sugiere que la limpieza y el orden generan opiniones definidas, sin lugar a la indiferencia.

Por otra parte, un 2,5% está en desacuerdo y un 5,0% se muestra totalmente en desacuerdo, porcentajes bajos pero relevantes, ya que señalan la existencia de ciertas experiencias negativas que podrían estar asociadas a momentos específicos de alta demanda o a aspectos puntuales que escapan a la rutina habitual. Estos datos, destacan que, aunque la panadería goza de una reputación sólida en cuanto a orden y limpieza, es imprescindible mantener controles constantes y atender con prontitud cualquier detalle que pueda generar percepciones desfavorables, pues el ambiente físico influye directamente en la satisfacción global del cliente.

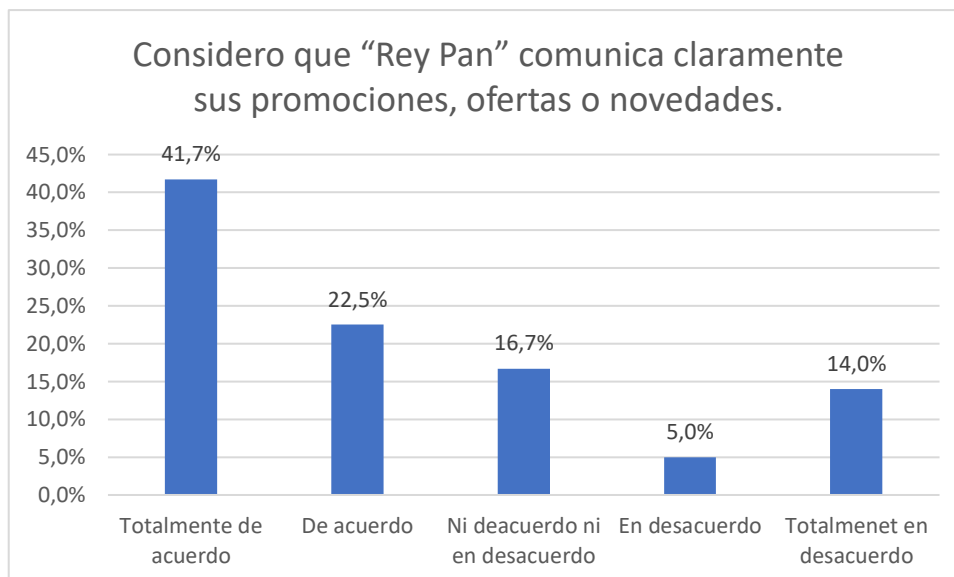


Figura 12. Comunicación de promociones y novedades

El gráfico muestra que el 41,7% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que la panadería comunica de manera clara sus promociones, ofertas o novedades, lo que evidencia un esfuerzo por mantener informada a su clientela y fomentar la participación en sus campañas comerciales. Además, un 22,5% se declara de acuerdo, lo que indica que, aunque la percepción es mayormente positiva, existe un grupo que quizá percibe áreas de mejora en la forma o frecuencia de la comunicación, especialmente en un entorno donde la información compite constantemente por la atención del consumidor. Por su parte, un 16,7% adopta una postura neutra, lo que podría reflejar desconocimiento de las campañas, escaso interés o una exposición limitada a los canales informativos de la panadería.

Sin embargo, un 5,0% está en desacuerdo y un 14,0% se encuentra totalmente en desacuerdo, cifras que, si bien no representan a la mayoría, son lo suficientemente relevantes como para considerar ajustes en la estrategia comunicacional. Estos datos, sugieren que, aunque existe una base sólida de clientes informados y satisfechos, resulta fundamental fortalecer los canales y la claridad del mensaje para alcanzar a todos los segmentos, asegurando que las promociones y novedades lleguen de forma efectiva y atractiva al público objetivo.

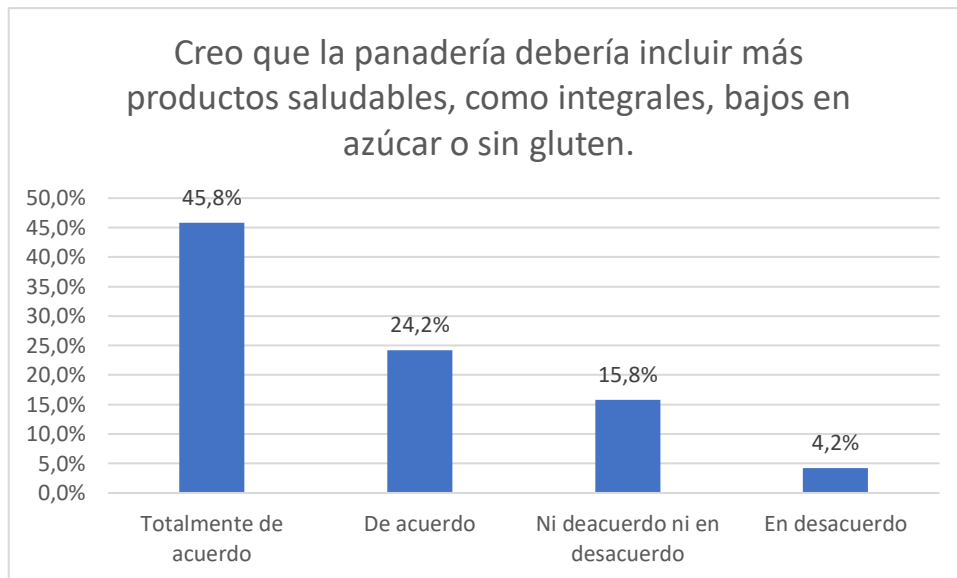


Figura 13. Preferencia por más productos saludables

El gráfico muestra que el 45,8% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que la panadería debería incluir más productos saludables, como integrales, bajos en azúcar o sin gluten, lo que evidencia una inclinación marcada hacia opciones alimenticias que prioricen el bienestar y la salud. Además, un 24,2% se encuentra de acuerdo, ampliando el segmento de consumidores que valoran la posibilidad de acceder a una oferta más diversa y acorde con nuevas tendencias de alimentación, lo que abre un horizonte interesante para innovar en el catálogo de productos. Por otro lado, un 15,8% adopta una postura neutra, posiblemente porque no consideran prioritario este aspecto en sus hábitos de compra o porque desconocen el impacto de estos productos en su salud. En contraste, solo un 4,2% se manifiesta en desacuerdo, lo que indica que existe poca resistencia a la idea de incorporar alternativas saludables en la panadería. Estos datos, sugieren que la inclusión de productos integrales, bajos en azúcar o sin gluten podría representar una ventaja competitiva para “Rey Pan”, no solo para responder a las expectativas de quienes cuidan su alimentación, sino también para posicionarse como un negocio innovador que entiende y atiende las tendencias actuales del mercado alimenticio.

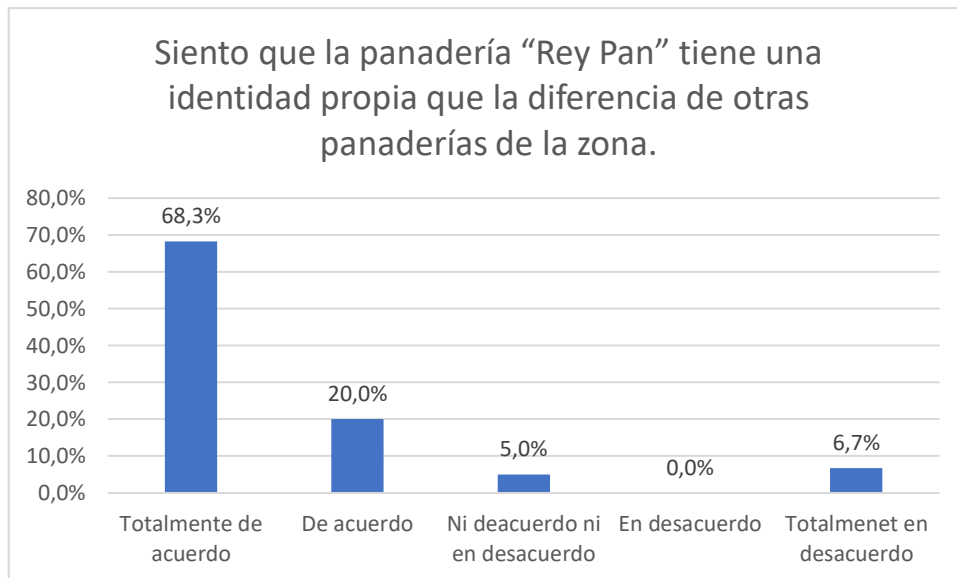


Figura 14. Identidad propia de la panadería "Rey Pan"

El gráfico revela que el 68,3% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en que la panadería posee una identidad propia que la diferencia de otras de la zona, lo que demuestra que el negocio ha logrado posicionarse con rasgos distintivos, ya sea por la calidad de sus productos, el servicio o la experiencia general que ofrece. Además, un 20,0% se encuentra de acuerdo, reforzando la percepción de que, para la mayoría, “Rey Pan” no es simplemente una panadería más, sino un lugar con características únicas que generan lealtad y reconocimiento entre su clientela. Por su parte, un 5,0% adopta una postura neutra, lo que podría reflejar desconocimiento sobre la competencia o menor sensibilidad hacia los elementos que marcan la diferenciación.

En contraste, no se registran opiniones en desacuerdo, mientras que un 6,7% se muestra totalmente en desacuerdo, cifra pequeña pero que sugiere que para algunos clientes la panadería aún no logra destacar suficientemente frente a otros negocios locales. Estos datos, permiten concluir que la mayoría identifica a “Rey Pan” como un establecimiento con identidad singular, aunque resulta relevante profundizar en los atributos que más valoran los consumidores para seguir fortaleciendo esa imagen y atraer a quienes todavía no perciben una diferencia clara.

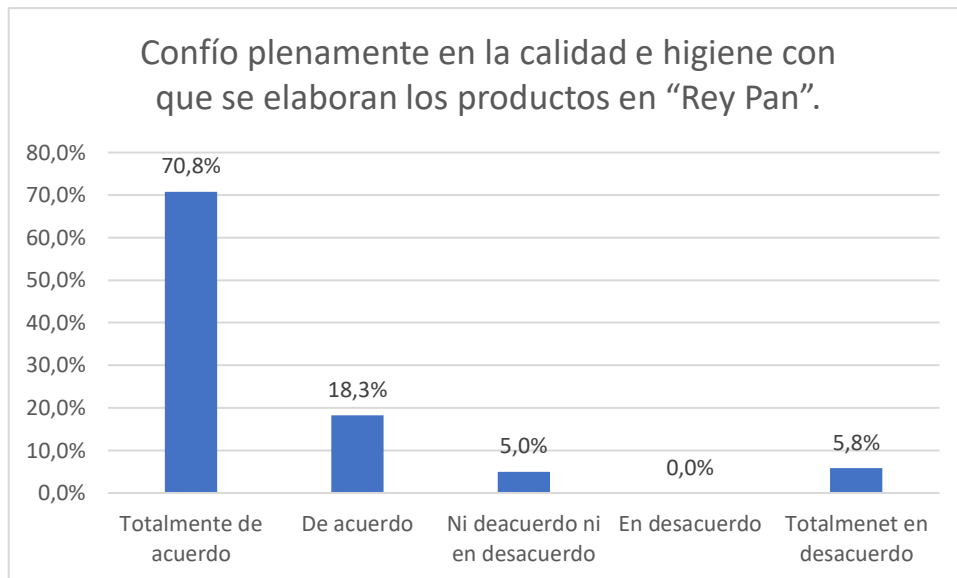


Figura 15. Confianza en la calidad e higiene de los productos

El gráfico muestra que el 70,8% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en confiar plenamente en la calidad e higiene con que se elaboran los productos, lo que refleja un alto nivel de credibilidad y seguridad hacia los procesos internos de la panadería, aspecto fundamental para cualquier negocio de alimentos. Además, un 18,3% se encuentra de acuerdo, lo que refuerza la confianza general, aunque este grupo podría incluir consumidores que, si bien valoran la calidad, quizás esperan todavía mayor transparencia o garantías específicas en cuanto a prácticas de higiene. Por su parte, un 5,0% adopta una postura neutra, lo que puede indicar desconocimiento de los procesos internos o escasa atención a estos detalles al momento de comprar.

En contraste, no se registran opiniones en desacuerdo, aunque un 5,8% se manifiesta totalmente en desacuerdo, porcentaje bajo pero relevante, pues sugiere que existe un pequeño segmento con preocupaciones o experiencias negativas relacionadas con la calidad o la higiene. Estos datos, evidencian que la confianza en “Rey Pan” es mayoritaria, aunque conviene seguir reforzando la comunicación de prácticas sanitarias y controles de calidad para disipar cualquier duda y garantizar que todos los clientes se sientan plenamente seguros al consumir sus productos.

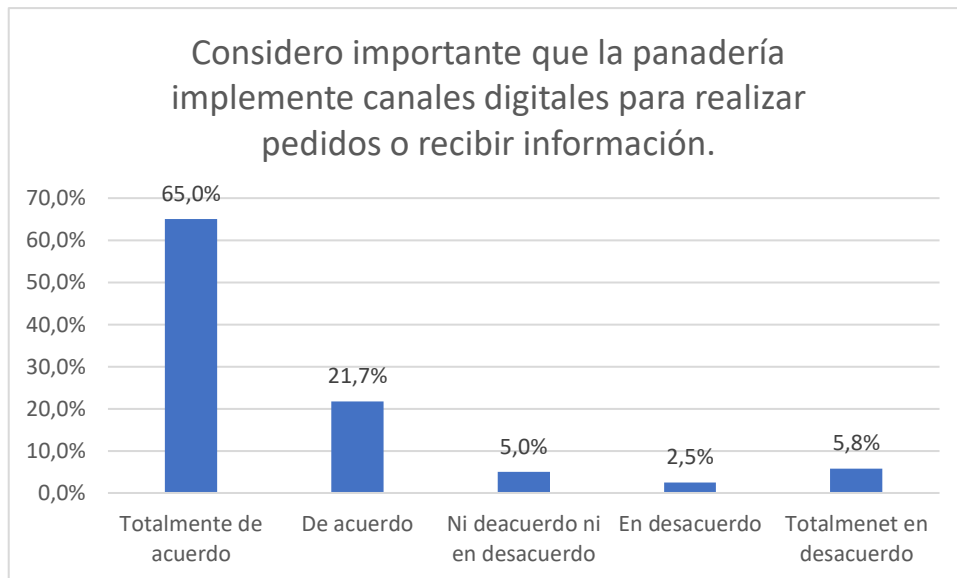


Figura 16. Importancia de canales digitales para pedidos e información

El gráfico revela que el 65,0% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en considerar importante que la panadería implemente canales digitales para realizar pedidos o recibir información, lo cual pone de manifiesto una tendencia creciente hacia la comodidad, la inmediatez y la modernización en la experiencia de compra. Además, un 21,7% se muestra de acuerdo, lo que amplía la base de consumidores interesados en integrar la tecnología en su relación con el negocio, aunque es posible que este grupo aún valore ciertos aspectos tradicionales del servicio presencial. Por su parte, un 5,0% adopta una postura neutra, quizá por no sentir necesidad de herramientas digitales o por no estar familiarizado con su uso.

En contraste, un 2,5% está en desacuerdo y un 5,8% se encuentra totalmente en desacuerdo, porcentajes reducidos que, aunque minoritarios, señalan la existencia de consumidores que prefieren mantener la interacción exclusivamente física o que podrían percibir la tecnología como un obstáculo. Estos datos, evidencian que la digitalización constituye una expectativa relevante para la mayoría, por lo que implementar canales virtuales adecuados podría significar para “Rey Pan” no solo mejorar la atención, sino también diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y adaptado a nuevas formas de consumo.

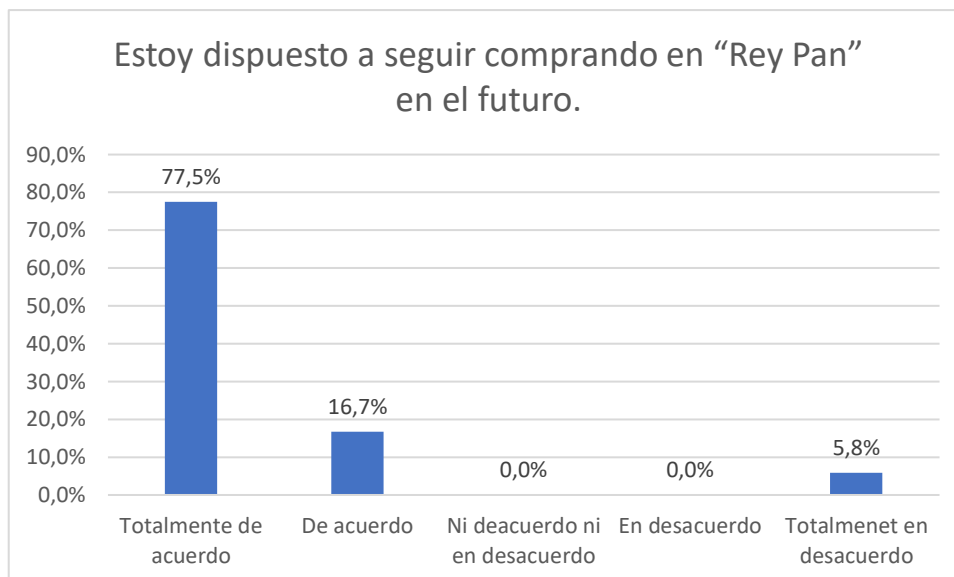


Figura 17. Intención de continuar comprando en el futuro

El gráfico muestra que el 77,5% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en estar dispuesto a seguir comprando en la panadería en el futuro, lo que refleja un alto nivel de fidelidad y satisfacción, pilares esenciales para la estabilidad y el crecimiento sostenido de cualquier negocio. Además, un 16,7% se manifiesta de acuerdo, consolidando la intención positiva de la gran mayoría de consumidores, aunque quizás con pequeños matices en sus expectativas o experiencias previas. Es relevante señalar que no se registran respuestas en las categorías de neutralidad ni desacuerdo, lo que evidencia una clara polarización hacia la continuidad de la relación comercial con el establecimiento.

Sin embargo, un 5,8% de los clientes se declara totalmente en desacuerdo, un porcentaje bajo pero significativo, ya que representa a consumidores que, por algún motivo, no contemplan la idea de seguir comprando en “Rey Pan”, lo cual merece un análisis cuidadoso para identificar posibles causas, ya sean relacionadas con el servicio, la oferta o factores externos.

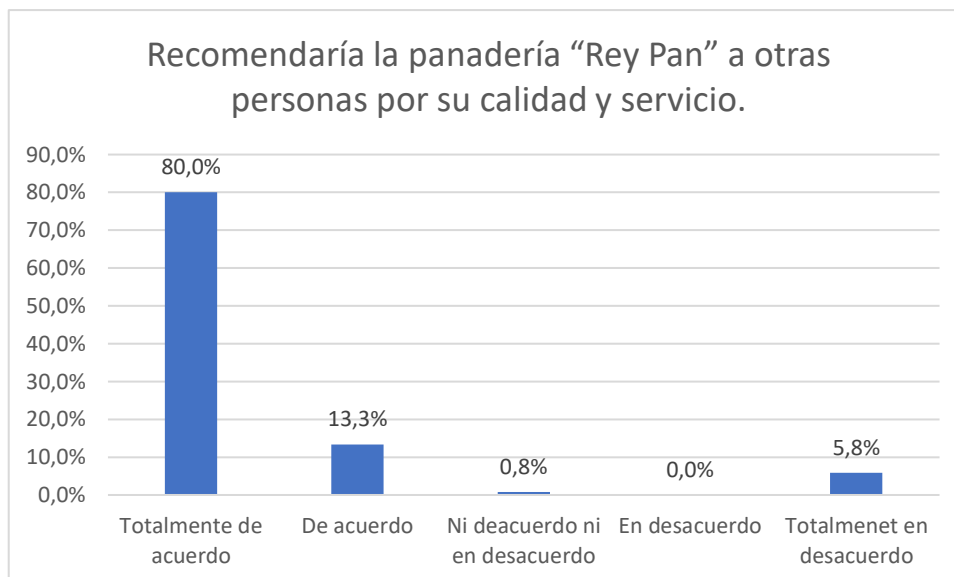


Figura 18. Probabilidad de recomendar “Rey Pan” a otros clientes

El gráfico revela que el 80,0% de los clientes de “Rey Pan” está totalmente de acuerdo en recomendar la panadería a otras personas por su calidad y servicio, lo que constituye un indicador de satisfacción y confianza, ya que la recomendación personal es uno de los mejores avales para cualquier negocio. Además, un 13,3% se muestra de acuerdo, lo cual refuerza el alto nivel de respaldo, aunque este grupo podría incluir clientes que, aunque satisfechos, esperan ciertos ajustes o mejoras para emitir una recomendación con total convicción. Por su parte, un 0,8% adopta una postura neutral, reflejando quizá falta de experiencia suficiente para opinar o una visión más reservada sobre compartir sus preferencias.

En contraste, no se registran opiniones en desacuerdo, mientras que un 5,8% se manifiesta totalmente en desacuerdo, porcentaje reducido pero relevante, pues muestra que existe un pequeño segmento que, por distintos motivos, no recomendaría la panadería, aspecto que conviene analizar para entender sus percepciones y atender posibles áreas de mejora.

3.6.3 *Análisis de las entrevistas*

Tabla 9. Resumen de entrevistas

Categoría	Aspectos Identificados
Organización Interna y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Existe conciencia de la importancia del trabajo en equipo, pero falta organización y claridad en las funciones específicas. - Persisten confusiones en las rotaciones de tareas, especialmente en horas pico.

	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos colaboradores solicitan implementar un checklist para controlar responsabilidades diarias. - En general, la comunicación es fluida y respetuosa, aunque se debilita bajo presión. - Hay resistencia de algunas personas a rotar en distintas actividades.
Problemas y Limitaciones Operativas	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de control riguroso sobre inventarios y manejo de insumos. - Falta control sobre el diésel de los hornos, ocasionando pérdidas de producción. - Retrasos frecuentes en pedidos, especialmente en pastelería, y falta de seguimiento a los mismos. - No se realizan reuniones periódicas para evaluar avances y problemáticas. - En momentos de alta afluencia, se generan problemas en la atención al cliente y desorganización de filas.
Procesos Productivos	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de optimizar tiempos de producción, principalmente en pastelería. - Falta de orden en el área de pastelería respecto a utensilios y herramientas. - Propuesta de implementar etiquetas (membretes) en los productos, especialmente en pastelería. - Se perciben tiempos muertos en producción por búsqueda de materiales. - Se sugiere contratar personal con experiencia para agilizar procesos como el enrollado y producción de panes especiales.
Fortalezas de la Panadería	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia variedad de productos y creatividad en fechas especiales. - Años de experiencia y conocimiento técnico, especialmente por parte del propietario. - Cercanía y trato amable con los clientes, aunque con necesidad de mejorar la rapidez en atención. - Reconocimiento en dos barrios: Cumbayá y Tumbaco. - Consideración de precios accesibles en relación a la calidad de los productos.

Preferencias y Expectativas de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes jóvenes y de mediana edad demandan rapidez en la atención y presencia digital (Instagram) para conocer horarios y disponibilidad de productos. - Clientes adultos mayores prefieren interacción social y atención personalizada. - Incremento en la demanda de productos saludables: sin gluten, sin azúcar, bajos en grasa. - Clientes de clases altas valoran productos visualmente atractivos y “fotografiables”.
Propuestas de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de redes sociales (Instagram) para informar sobre productos y horarios. - Crear un checklist de actividades para cada colaborador. - Estandarizar procesos de producción y organización interna. - Etiquetar (membretar) productos para mayor claridad. - Reorganizar el espacio físico para evitar confusión en filas y facilitar el flujo de trabajo. - Capacitar al personal para mejorar trato al cliente y mantener estándares de calidad.

Del análisis de las entrevistas realizadas tanto al propietario como a los colaboradores de la panadería “Rey Pan”, se desprende una visión amplia y detallada sobre la situación actual del negocio, destacándose luces y sombras en su funcionamiento. A nivel organizacional, se percibe un equipo comprometido, consciente de la importancia de trabajar de manera coordinada y respetuosa. Sin embargo, se identifican vacíos importantes en la definición de funciones y responsabilidades, lo que genera confusión y, en ocasiones, desorganización, sobre todo en momentos de alta demanda. Aunque existe buena comunicación en términos generales, se debilita cuando el volumen de clientes crece, lo que indica la necesidad de fortalecer habilidades para trabajar bajo presión y mantener la eficiencia en todo momento.

Desde el punto de vista operativo, los testimonios revelan varios desafíos. Uno de los más notables es la falta de control sistemático sobre los inventarios y el manejo de insumos, situación que, en ocasiones, conduce a excesos o faltantes de productos esenciales, con el consiguiente impacto en la producción. Además, la gestión del diésel para los hornos no está suficientemente supervisada, lo que ha ocasionado pérdidas de pan por quemaduras

o mala cocción, generando desperdicios y costos innecesarios. En cuanto a los pedidos, se evidencian retrasos, especialmente en el área de pastelería, debido tanto a problemas de organización interna como a la falta de mecanismos estandarizados que garanticen el flujo de información y el seguimiento de cada encargo.

Respecto a los procesos productivos, los colaboradores coinciden en que es necesario optimizar los tiempos de elaboración, particularmente en la pastelería, donde el orden y la disposición de herramientas y materiales no es la adecuada, generando pérdidas de tiempo en la búsqueda de utensilios. Surge también la propuesta de etiquetar (membretar) los productos, especialmente en esta área, como una forma de mejorar la presentación y la claridad tanto para el personal como para los clientes. Asimismo, se destaca la sugerencia de incorporar personal con experiencia en ciertas técnicas, como el enrollado de masas, para agilizar los procesos y aumentar la productividad.

En cuanto a las fortalezas, tanto el propietario como los empleados resaltan la amplia variedad de productos, la creatividad para innovar, especialmente en fechas especiales, y el trato cercano que se procura brindar a los clientes. Además, se reconoce la trayectoria y la experiencia acumulada a lo largo de los años, factores que representan un sólido respaldo competitivo. Sin embargo, es evidente que, aunque la atención es generalmente cordial, existen casos aislados de trato poco adecuado, que podrían empañar la imagen del negocio si no se abordan oportunamente.

Las entrevistas también permiten advertir cambios significativos en las expectativas de los clientes. Los consumidores jóvenes y de mediana edad exigen rapidez y valoran la posibilidad de conocer los productos y horarios a través de redes sociales como Instagram, mientras que los clientes de mayor edad prefieren una atención más pausada y personalizada, disfrutando de la interacción social en el local. Además, se observa un crecimiento sostenido en la demanda de productos más saludables, como panes sin gluten, bajos en azúcar o en grasa, lo cual se presenta como una tendencia que la panadería debería aprovechar para diversificar su oferta y atender nuevos segmentos de mercado.

Finalmente, las propuestas de mejora que surgen de estas entrevistas son claras y coherentes con las problemáticas identificadas: implementar redes sociales para mantener informados a los clientes, establecer un checklist de responsabilidades para cada colaborador, reorganizar los espacios físicos para mejorar el flujo de trabajo y evitar confusiones, y fortalecer la capacitación del personal para garantizar un trato siempre

cordial y profesional. En conjunto, estas ideas configuran una base sólida para diseñar estrategias que impulsen el mejoramiento organizacional y comercial de “Rey Pan”, consolidando tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia interna del negocio.

3.6.4 Análisis de Focus Group

Del análisis del focus group realizado en la panadería “Rey Pan” se desprende una visión rica y multifacética sobre la realidad del negocio, en la que las voces de los colaboradores aportan tanto una mirada interna honesta como propuestas valiosas para el futuro. En primer lugar, se percibe con fuerza el orgullo por las fortalezas que distinguen a “Rey Pan”. La variedad de productos, tanto en panes como en otros alimentos complementarios, se menciona reiteradamente como un sello que atrae a los clientes y que genera una ventaja frente a la competencia. A ello se suma el reconocimiento de la experiencia acumulada en el negocio, la calidad de los ingredientes utilizados y, sobre todo, el ambiente de confianza y trabajo en equipo, donde la honestidad y la iniciativa personal destacan como valores compartidos. Esta combinación de atributos constituye un sólido punto de partida para cualquier estrategia de crecimiento.

Sin embargo, los colaboradores no dejan de mostrar una mirada crítica sobre las debilidades internas que, según expresan, afectan la eficiencia y la organización diaria. Entre los problemas más frecuentes figura la falta de precisión en las recetas, pues en ocasiones se elaboran productos “al ojo”, lo que puede derivar en inconsistencias en la calidad y, en consecuencia, en la satisfacción del cliente. Además, la ausencia de un control riguroso de inventarios y la inexistencia de un cronograma claro de funciones generan desorden, sobre todo en la coordinación entre producción y atención al cliente. Esta situación se refleja en confusiones sobre tareas y retrasos en la gestión de pedidos, lo cual representa un riesgo importante para la imagen del negocio, especialmente en un mercado donde la inmediatez y la organización son cada vez más valoradas.

En cuanto a las oportunidades externas, los participantes identifican varias posibilidades para expandir el alcance y la proyección comercial de “Rey Pan”. Entre las ideas más destacadas figura aprovechar la tendencia actual que valora lo tradicional y lo artesanal, proponiendo rescatar recetas antiguas o elaborar productos que evoquen memorias familiares. Asimismo, surge con fuerza la propuesta de diversificar el negocio mediante la apertura de una sección de cafetería, así como explorar colaboraciones con marcas dedicadas a brunch o participar en ferias locales, estrategias que permitirían aumentar la

visibilidad y captar nuevos segmentos de mercado. La posibilidad de ofrecer productos premium se vislumbra como una vía para atender a clientes con expectativas más altas, dispuestos a pagar un precio superior a cambio de exclusividad y calidad.

No obstante, las amenazas externas también están presentes en el horizonte. Los colaboradores expresan su preocupación por la llegada de nuevas panaderías o tiendas similares, atraídas por la creciente actividad comercial del sector y por los bajos costos de arriendo que, de elevarse, podrían encarecer la operación del negocio. Se percibe también el riesgo de que los clientes se vuelvan cada vez más exigentes en aspectos como el empaque y la presentación de los productos, lo cual obligaría a “Rey Pan” a modernizar su imagen para no quedar rezagada. A esto se suma la inseguridad en la zona y la posibilidad de cortes de luz o agua, factores que pueden entorpecer tanto la producción como la atención al público. Finalmente, se menciona la tendencia creciente hacia las compras digitales, lo que supone un desafío para mantener la preferencia de los clientes acostumbrados al trato directo y presencial.

Frente a este escenario, las propuestas de los colaboradores son concretas y revelan un compromiso genuino por mejorar. Plantean la necesidad de sistematizar procesos mediante la elaboración de recetas estandarizadas y cronogramas de trabajo, establecer presencia activa en redes sociales para conectar con públicos más jóvenes y diseñar estrategias de fidelización, como tarjetas de cliente frecuente o degustaciones. También se sugieren mejoras en la presentación de los productos, a través de empaques más atractivos, y el fortalecimiento de la identidad visual del negocio con un logo y una paleta de colores definida.

El focus group confirma que “Rey Pan” posee activos valiosos, tanto en su equipo humano como en su propuesta de productos, pero enfrenta desafíos organizacionales y de adaptación al mercado que requieren atención inmediata. Las percepciones recogidas ofrecen una base sólida para construir estrategias realistas y alineadas con las expectativas de los clientes y las exigencias del entorno competitivo.

A continuación, se presenta el análisis FODA desarrollado por los participantes del focus group

Tabla 10. Matriz FODA en base a focus group

Fortalezas	Oportunidades
1. Variedad de productos y panes	1. Tendencia hacia lo tradicional (recetas antiguas)
2. Precios asequibles	2. Posibilidad de ofrecer producto premium
3. Atención amable	3. Ampliar una sección de cafetería
4. Experiencia en el negocio	4. Colaboración con marcas de hoteles o brunch
5. Confianza y trabajo en equipo	5. Participación en ferias barriales
6. Iniciativa y honestidad	6. Aumento de competencia directa por la entrada de nuevos competidores (tiendas y panaderías) en la zona
7. Alta calidad en los ingredientes	7. Clientes cada vez más exigentes con la presentación del producto, lo cual representa un desafío ante la lenta capacidad de adaptación del negocio.
Debilidades	Amenazas
1. Cuando se hace el pan no se siguen medidas exactas	1. Inseguridad en la zona
2. Sin control de inventario	2. Posibles cortes de luz o agua
3. Sin cronograma con funciones	3. Preferencia de compra digital
4. Funciones poco claras	
5. No hay presencia en redes sociales ni identidad visual	

A continuación, se presenta la matriz de estrategias cruzadas

FO (Fortalezas + Oportunidades): Aprovechar las fortalezas para maximizar oportunidades

Tabla 11. Estrategias FO

Estrategia FO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una línea de productos tradicionales con ingredientes de buena calidad con el fin de conectar con el gusto creciente por lo artesanal • Aprovechar la amabilidad y calidez del servicio y la experiencia en el negocio para construir una clientela fiel que valore lo cercano y lo artesanal frente a nuevos competidores

- Usar la confianza construida con los clientes para promover productos con mejor presentación sin perder la esencia artesanal
- Desarrollar empaques sencillos pero cuidados que destaquen la calidad del producto, aprovechando el uso de buenos ingredientes y recetas tradicionales

DO (Debilidades + Oportunidades): Superar debilidades con el fin de aprovechar oportunidades

Tabla 12. Estrategias DO

Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la identidad visual del negocio y la presentación del producto para responder a las nuevas exigencias del cliente • Organizar funciones y tareas claras para responder con mayor rapidez a los cambios del mercado y mantenerse competitivo frente a nuevas panaderías • Crear un plan básico de empaque atractivo y funcional, superando la falta de estándares en producción. • Establecer presencia digital (Instagram, WhatsApp) para no quedar atrás ante nuevos competidores que ya usan estos canales • Fortalecer el trabajo interno mediante la asignación de funciones claras para potenciar la propuesta premium.

FA (Fortalezas + Amenazas): Usar lo que “Rey Pan” hace bien para enfrentar los riesgos que vienen de afuera

Tabla 13. Estrategias FA

Estrategia FA
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la relación con los clientes habituales a través de una atención amable y promociones ante el ingreso de nuevo competidores • Mantener adquiriendo ingredientes de alta calidad y recetas tradicionales como diferenciador frente a la creciente exigencia en presentación de productos • Generar una red de confianza con vecino y clientes para enfrentar los impactos de la inseguridad en la zona • Fortalecer la cultura de trabajo en equipo para mantener la operación eficiente durante cortes inesperados de servicios.

- Ofrecer experiencia cercana y humana en el punto de venta como ventaja frente a la preferencia de las compras digitales

DA (Debilidades + Amenazas): Reducir debilidades para prevenir riesgos

Tabla 14. Estrategias DA

Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Definir y seguir medidas exactas en la producción para no perder calidad frente a nuevas panaderías. • Mejorar el control del inventario para reducir riesgo de pérdidas ante cortes de luz o agua • Asignar funciones claras para que el equipo pueda responder mejor en momentos de crisis como la inseguridad. • Incorporar presencia digital básica (Instagram, WhatsApp) para quedar rezagados frente a la preferencia por canales de compra en línea • Crear empaques simples pero atractivos, como respuesta inicial ante la exigencia del cliente en presentación de productos.

A partir de la matriz cruzada se expresan los siguientes objetivos estratégicos

- Fortalecer la propuesta artesanal de “Rey Pan” mediante el desarrollo de productos tradicionales de alta calidad, orientados a captar el interés por lo local y lo auténtico.
- Optimizar la organización interna, estableciendo cronogramas, funciones claras y controles sistemáticos que aseguren eficiencia y reduzcan errores en la producción.
- Expandir la visibilidad comercial mediante una estrategia digital integral, incorporando redes sociales y canales virtuales que conecten con nuevos segmentos de mercado.
- Diseñar empaques atractivos y funcionales que refuercen la percepción de calidad y satisfagan las exigencias estéticas de una clientela cada vez más detallista.
- Consolidar vínculos con la comunidad y fidelizar clientes a través de promociones, alianzas y participación en eventos locales que fortalezcan la red de apoyo mutuo.

- Implementar sistemas rigurosos de control de inventarios y gestión de insumos para evitar pérdidas y garantizar continuidad operativa en contextos adversos.
- Preservar la confianza en la calidad e higiene de los productos, estableciendo procesos estandarizados y precisos que aseguren uniformidad en la elaboración.
- Desarrollar una línea de productos premium dirigida a segmentos de mayor poder adquisitivo, generando nuevas oportunidades de ingresos sin comprometer la esencia artesanal.
- Reforzar la identidad visual de la empresa mediante elementos distintivos que faciliten el reconocimiento de marca y transmitan profesionalismo.
- Integrar canales digitales con la experiencia presencial para responder a cambios en los hábitos de consumo y mantener la cercanía con el cliente.

4. ESTRATEGIAS DE MEJORA

El presente capítulo desarrolla la propuesta y estrategias de mejora diseñadas para la panadería “Rey Pan”, en respuesta a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico previo. El objetivo es presentar propuestas concretas y viables que permitan optimizar su funcionamiento interno, fortalecer su competitividad en el mercado y aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno dinámico donde la panadería opera.

En este sentido, se abordarán aspectos clave vinculados a la reestructuración organizacional, el desarrollo de un plan de marketing estratégico, la optimización de procesos productivos y de servicio, así como la implementación de mecanismos de control y evaluación que garanticen el seguimiento eficaz de las acciones emprendidas. Además, se incluyen consideraciones de carácter financiero, indispensables para asegurar la sostenibilidad y viabilidad económica de las propuestas planteadas.

La estructura del capítulo se ha concebido para integrar las dimensiones operativas, comerciales y estratégicas del negocio, procurando que cada propuesta guarde coherencia con las características propias de “Rey Pan” y con las tendencias actuales del mercado panadero. Se pretende, de este modo, sentar las bases para un proceso de mejora continua que fortalezca tanto la identidad artesanal de la empresa como su capacidad de adaptación a nuevas exigencias del consumidor.

Así, las estrategias aquí detalladas constituyen no solo un plan de acción inmediato, sino también una guía para orientar decisiones futuras, con el propósito de consolidar a “Rey Pan” como referente de calidad, tradición y modernidad en el mercado local.

4.1 Propuesta de Reestructuración Organizacional

4.1.1 Fundamentación de la reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional en la panadería “Rey Pan” surge como una respuesta ineludible ante las debilidades identificadas en el diagnóstico interno, particularmente en lo concerniente a la indefinición de funciones, la ausencia de cronogramas estructurados y las carencias en el control de procesos críticos. Dichas falencias, observadas tanto en el área de producción como en la atención al cliente, han derivado en ineficiencias

operativas, retrasos en la entrega de productos y dificultades para mantener la consistencia en la calidad, lo que, en un entorno cada vez más competitivo, constituye un riesgo significativo para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, el crecimiento sostenido de la demanda, la diversificación de productos y la ampliación de la clientela han incrementado la complejidad de las operaciones, haciendo indispensable establecer una estructura organizativa clara y funcional, que permita distribuir responsabilidades de manera equilibrada y facilitar la coordinación entre las distintas áreas de trabajo. Esta reorganización no solo persigue una mejora en la eficiencia interna, sino que pretende dotar al negocio de herramientas de gestión que posibiliten la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

Además, la reestructuración responde a la necesidad de preparar a “Rey Pan” para afrontar con solvencia los desafíos del mercado, tales como la exigencia creciente de los consumidores, la presencia de competidores con propuestas digitales más robustas y la inestabilidad de factores externos que podrían incidir en el desarrollo operativo. Una estructura sólida y bien definida constituye, por tanto, el cimiento sobre el cual se pueden construir estrategias orientadas al crecimiento y a la consolidación de la identidad empresarial.

En consecuencia, esta fundamentación reconoce que la transformación organizacional no se limita a un mero ajuste formal, sino que implica un cambio profundo en la cultura de trabajo, la disciplina operativa y la visión estratégica de la panadería, aspectos que resultan determinantes para garantizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción de una clientela cada vez más exigente.

4.1.2 Propuesta de misión, visión y valores

Misión

En “Rey Pan” elaboramos pan artesanal con ingredientes ecuatorianos, rescatando nuestras raíces y compartiendo con el sabor de casa con la comunidad de Cumbayá y Tumbaco.

Visión

Ser reconocido como una panadería artesanal referente en Cumbayá y Tumbaco por nuestro compromiso con lo artesanal, la calidad y la identidad ecuatoriana; un espacio donde cada pan cuenta una historia, y cada visita se convierte en una conexión con lo local, lo humano y lo auténtico.

Valores

- Tradición
- Cercanía humana
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Calidad
- Honestidad
- Mejora continua
- Accesibilidad

4.1.3 Nuevo organigrama funcional

El diseño de un nuevo organigrama funcional para la panadería “Rey Pan” se plantea como una medida imprescindible para clarificar la estructura interna, definir jerarquías y distribuir responsabilidades de manera equilibrada, acorde con las necesidades actuales del negocio y las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. Este esquema organizativo busca solventar las debilidades identificadas en el diagnóstico, como la confusión en las funciones, la carencia de cronogramas y la limitada coordinación entre las áreas operativas y administrativas.

El organigrama propuesto está concebido bajo una estructura funcional, en la cual las actividades se agrupan por áreas específicas, con líneas de comunicación y autoridad bien definidas. Esta configuración permitirá optimizar la gestión de recursos, agilizar los flujos de información y establecer mecanismos de control más rigurosos, contribuyendo de manera decisiva a la mejora de la eficiencia y a la estandarización de los procesos productivos y comerciales.

Asimismo, la creación de puestos específicos dentro de cada área responde a la necesidad de atender las nuevas demandas del mercado, incluyendo tareas relacionadas con la gestión digital, el desarrollo de productos innovadores y la supervisión de la experiencia del cliente. Se prevé que esta nueva estructura fortalezca la toma de decisiones estratégicas, promueva la cultura del trabajo en equipo y facilite el seguimiento de indicadores clave de desempeño.

Por tanto, la implementación de este organigrama funcional constituye un paso fundamental para dotar a “Rey Pan” de una organización más sólida, flexible y orientada a resultados, capaz de sostener su identidad artesanal al tiempo que se adapta a los retos y oportunidades del entorno.

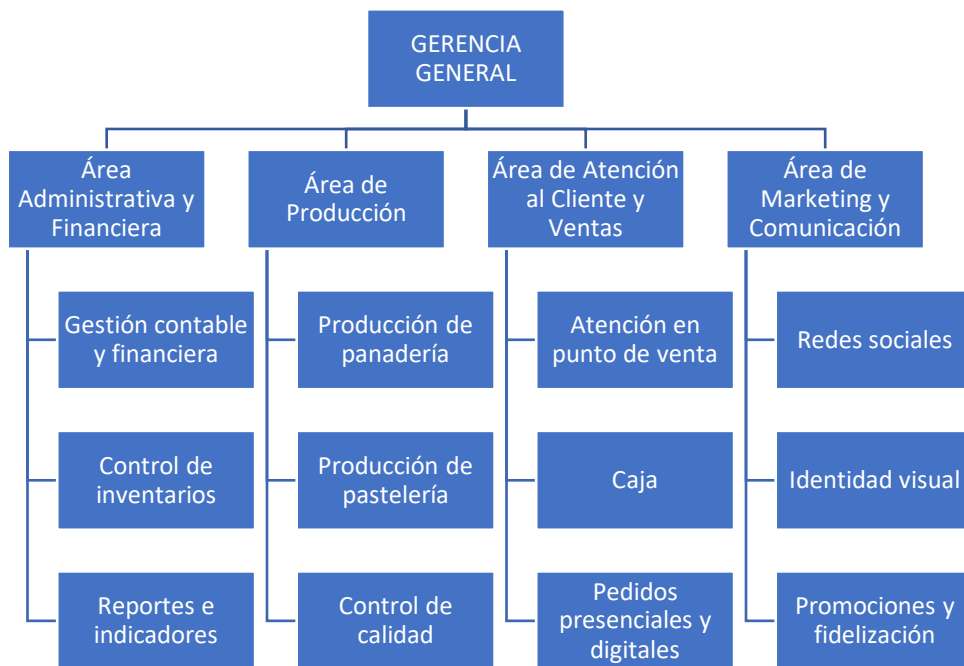


Figura 19. Organigrama propuesto

4.1.4 Descripción de funciones y responsabilidades

La definición precisa de funciones y responsabilidades constituye un pilar esencial en el proceso de reestructuración organizacional de la panadería “Rey Pan”. Una estructura bien delineada permite evitar duplicidades de tareas, reduce la posibilidad de errores operativos y asegura que cada colaborador conozca el alcance de su rol, contribuyendo así a la eficiencia global del negocio. Esta claridad organizativa es, además, indispensable para sostener la calidad artesanal que distingue a la empresa y para afrontar con solidez los retos del mercado actual.

En función de la nueva estructura planteada, las responsabilidades se distribuyen en áreas específicas, cada una con tareas concretas, orientadas tanto a la operación diaria como a la consecución de objetivos estratégicos. A continuación, se detallan las principales funciones asignadas a cada unidad organizativa:

Tabla 15. Funciones y responsabilidades por área

Área	Funciones Principales
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estrategias y políticas generales del negocio. - Supervisar el cumplimiento de objetivos en todas las áreas. - Tomar decisiones financieras, comerciales y operativas de alto nivel. - Representar a la empresa ante entidades externas.
Área Administrativa y Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la contabilidad y registros financieros. - Elaborar reportes económicos y de indicadores de gestión. - Administrar el control de inventarios y compras.- Monitorear costos y flujos de efectivo.
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar productos de panadería siguiendo recetas estandarizadas. - Elaborar productos de pastelería, cuidando calidad y presentación. - Controlar calidad e higiene en cada proceso. - Organizar insumos y mantener orden en áreas de trabajo.
Área de Atención al Cliente y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Atender al público con amabilidad y rapidez. - Gestionar pedidos presenciales y digitales. - Cobrar y registrar ventas en caja. - Recoger sugerencias y comentarios de clientes para retroalimentar procesos.
Área de Marketing y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar redes sociales y canales digitales. - Crear y mantener la identidad visual de la empresa. - Diseñar y ejecutar campañas de promoción y fidelización. - Coordinar participación en ferias y alianzas estratégicas.

Esta distribución funcional tiene como propósito garantizar que cada colaborador desarrolle sus actividades de manera eficiente y coherente con los objetivos institucionales, asegurando tanto la calidad de los productos como la satisfacción plena del cliente. Asimismo, se busca generar un marco que facilite la supervisión, el

seguimiento de resultados y la implementación de mejoras continuas en la operación de la panadería.

Con esta descripción, “Rey Pan” contará con una base sólida para alinear los esfuerzos individuales y colectivos hacia el logro de un desempeño empresarial más competitivo y sostenible.

4.1.5 Cronogramas de trabajo y mecanismos de control

La elaboración de cronogramas de trabajo constituye una herramienta fundamental para garantizar el orden y la eficiencia en las operaciones de la panadería “Rey Pan”. Un cronograma bien estructurado permite asignar tiempos y responsables para cada actividad, evitar duplicidad de esfuerzos y asegurar que los procesos se desarrollen de forma secuencial y coherente con los objetivos del negocio.

Para su diseño, se deberán tener en cuenta diversos factores:

- **Horarios de mayor afluencia de clientes**, que determinen los picos de producción y de atención.
- **Tiempo estimado para cada proceso**, tanto en producción como en actividades administrativas.
- **Disponibilidad y rotación del personal**, con el fin de equilibrar las cargas de trabajo y prevenir el agotamiento.
- **Actividades rutinarias y estratégicas**, diferenciando tareas operativas diarias de aquellas orientadas al crecimiento y la innovación.

Elementos recomendados en un cronograma de trabajo:

- Distribución de actividades por áreas (producción, atención al cliente, administración, marketing).
- Asignación de responsables directos para cada tarea.
- Tiempos previstos para ejecución de cada proceso.
- Frecuencia de realización (diaria, semanal, mensual, eventual).
- Mecanismos de verificación del cumplimiento.

En paralelo, los mecanismos de control constituyen un soporte indispensable para supervisar la correcta ejecución de las actividades planificadas. Estos mecanismos permitirán a “Rey Pan” mantener altos estándares de calidad y anticiparse a posibles desviaciones que comprometan la eficiencia o la satisfacción del cliente.

Principales mecanismos de control a implementar:

- Listas de chequeo para actividades críticas, que aseguren el cumplimiento de tareas esenciales.
- Reportes periódicos de avance, tanto diarios como semanales, para monitorear resultados y tomar decisiones oportunas.
- Indicadores clave de desempeño (KPIs) que midan variables estratégicas como:
 - Tiempos de producción y servicio.
 - Índice de desperdicio o merma.
 - Nivel de satisfacción del cliente.
 - Cumplimiento de estándares de calidad.
- Reuniones de seguimiento, programadas regularmente, para evaluar el cumplimiento de objetivos y proponer acciones de mejora.

A continuación, se presenta una tabla con los elementos básico de un cronograma y su control

Tabla 16. Elementos básicos de un cronograma y su control

Elemento	Descripción
Área	División funcional a la que pertenece la actividad (Producción, Atención al Cliente, etc.).
Actividad	Tarea específica a realizar.
Responsable	Persona o cargo encargado de ejecutar la actividad.
Tiempo Estimado	Duración prevista para la tarea.
Frecuencia	Periodicidad con la que debe ejecutarse (diaria, semanal, mensual).
Mecanismo de Control Asociado	Instrumento que permitirá verificar el cumplimiento y la calidad del trabajo (checklist, KPI).

La correcta implementación de cronogramas y mecanismos de control no solo permitirá optimizar los procesos operativos, sino que constituirá un respaldo sólido para la toma de decisiones estratégicas, garantizando que “Rey Pan” pueda crecer de forma ordenada, rentable y sostenible.

4.1.6 Estrategias para fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo

La comunicación interna eficiente y la cohesión del equipo representan pilares fundamentales para el éxito de la panadería “Rey Pan”, especialmente en un entorno empresarial donde la rapidez de respuesta, la coordinación operativa y la calidad del servicio son determinantes para la competitividad. La falta de claridad en la transmisión de información, la duplicidad de funciones y la inexistencia de canales definidos de comunicación pueden derivar en errores, conflictos y pérdida de productividad, afectando tanto el clima laboral como la experiencia del cliente.

Con el fin de evitar tales escenarios y promover un entorno de trabajo armónico y colaborativo, se plantea la implementación de estrategias específicas, orientadas a fomentar la transparencia, la confianza y el compromiso entre los miembros del equipo. Dichas estrategias deberán estar alineadas con la cultura organizacional y adaptarse a las dimensiones y características propias de “Rey Pan”.

Principales estrategias recomendadas:

- Definir canales formales de comunicación, tales como reuniones periódicas, tablones informativos y grupos de mensajería corporativa, que permitan el flujo constante y ordenado de información.
- Establecer protocolos de comunicación, especificando quién debe informar, sobre qué temas, en qué plazos y a través de qué medio, para evitar confusiones y omisiones.
- Desarrollar reuniones de coordinación, tanto diarias breves (para revisar lo operativo inmediato) como semanales o mensuales (para abordar temas estratégicos y seguimiento de objetivos).
- Impulsar sesiones de retroalimentación, donde se puedan compartir sugerencias, identificar áreas de mejora y reconocer logros individuales y colectivos.
- Fomentar actividades de integración, orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales, crear sentido de pertenencia y promover el trabajo en equipo.

- Implementar herramientas digitales, que faciliten la comunicación en tiempo real, especialmente en aspectos relacionados con pedidos, inventarios y reportes de incidencias.
- Desarrollar programas de formación interna, dirigidos a mejorar las habilidades comunicativas, de liderazgo y de resolución de conflictos entre el personal.

Tabla 17. Componentes clave para fortalecer la comunicación interna y el trabajo en equipo

Componente	Descripción
Canales de Comunicación	Medios oficiales por los que se transmitirá información relevante a todos los colaboradores.
Protocolos de Información	Reglas claras sobre qué información compartir, con quién y en qué plazos.
Reuniones de Seguimiento	Espacios programados para evaluar avances, compartir problemas y planificar acciones futuras.
Herramientas Digitales	Plataformas tecnológicas que faciliten la comunicación inmediata y el registro de información.
Actividades de Integración	Dinámicas sociales o recreativas para fortalecer vínculos y el sentido de equipo.
Formación en Habilidades	Capacitación enfocada en comunicación efectiva, liderazgo y trabajo colaborativo.

La adopción sistemática de estas estrategias permitirá construir un entorno de confianza y colaboración, esencial para el buen funcionamiento de “Rey Pan”. Además, contribuirá a reducir errores operativos, mejorar la eficiencia en la ejecución de procesos y consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad y al logro de objetivos comunes.

4.2 Plan de Marketing Estratégico

4.2.1 *Objetivos de marketing*

En el marco de la propuesta de mejora para la panadería “Rey Pan”, se establecen los siguientes objetivos de marketing, orientados a fortalecer la posición de la empresa en el mercado, captar nuevos segmentos de clientes y consolidar la propuesta artesanal que constituye su principal ventaja competitiva:

- Incrementar en un 15 % la afluencia de clientes al local físico durante el primer año de ejecución del plan, mediante estrategias de fidelización, promociones y mejora de la atención al cliente.
- Posicionar la marca “Rey Pan” como referente de panadería artesanal en la zona, destacando la calidad de sus productos, su identidad visual renovada y el trato cercano hacia el cliente, en un plazo de doce meses.
- Lograr la presencia activa y sostenida en redes sociales, publicando contenido al menos cuatro veces por semana, para aumentar la visibilidad de la marca y generar interacción con potenciales clientes.
- Introducir al menos dos productos nuevos inspirados en recetas tradicionales ecuatorianas, durante el primer año, para diversificar la oferta y aprovechar la tendencia hacia lo artesanal.
- Incrementar en un 10 % las ventas totales mediante la implementación de canales de venta digital (WhatsApp Business, redes sociales), facilitando los pedidos y ampliando el alcance geográfico del negocio.
- Alcanzar un nivel de reconocimiento de marca del 80 % entre clientes actuales y potenciales del sector, mediante campañas de identidad visual y participación en eventos locales.
- Reducir en un 20 % la dependencia de ventas únicamente en horarios pico, distribuyendo la afluencia de clientes a lo largo del día gracias a estrategias de promoción en franjas horarias menos concurridas.

Estos objetivos, medibles y realistas, constituyen la base sobre la cual se diseñarán las acciones de marketing, orientadas no solo a captar nuevos consumidores, sino también a consolidar la lealtad de la clientela habitual, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento de “Rey Pan” en el mercado local.

4.2.2 Estrategia de posicionamiento digital

Con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA y en las problemáticas identificadas durante el diagnóstico de la panadería “Rey Pan”, se formula la estrategia de posicionamiento digital, cuyo propósito es superar las actuales debilidades de visibilidad y conectividad con el cliente, aprovechar la creciente tendencia hacia la digitalización de las compras, y fortalecer la identidad de la marca en un mercado cada vez más competitivo.

La carencia de presencia en redes sociales, evidenciada como una debilidad relevante, ha limitado la capacidad de “Rey Pan” para mostrar su propuesta artesanal y su amplia variedad de productos. Al mismo tiempo, se ha identificado como amenaza la preferencia de ciertos clientes por realizar compras digitales, lo cual supone un riesgo para el negocio si no se ejecutan acciones concretas para competir en este ámbito. Frente a este escenario, la estrategia digital se plantea como un recurso imprescindible para conectar con el mercado y contrarrestar tanto las amenazas externas como las carencias internas.

Propuesta de identidad visual

La identidad visual de “Rey Pan” se presenta como un elemento estratégico para fortalecer su posicionamiento, marca una diferencia y transmitir los valores con los que se trabaja dentro de la panadería artesanal. Esta propuesta integra logotipo, paleta cromática, tipografías, slogan, moodboard y un mockup de perfil en redes sociales, que puedan ser aplicados en diversos puntos de contacto con el cliente.

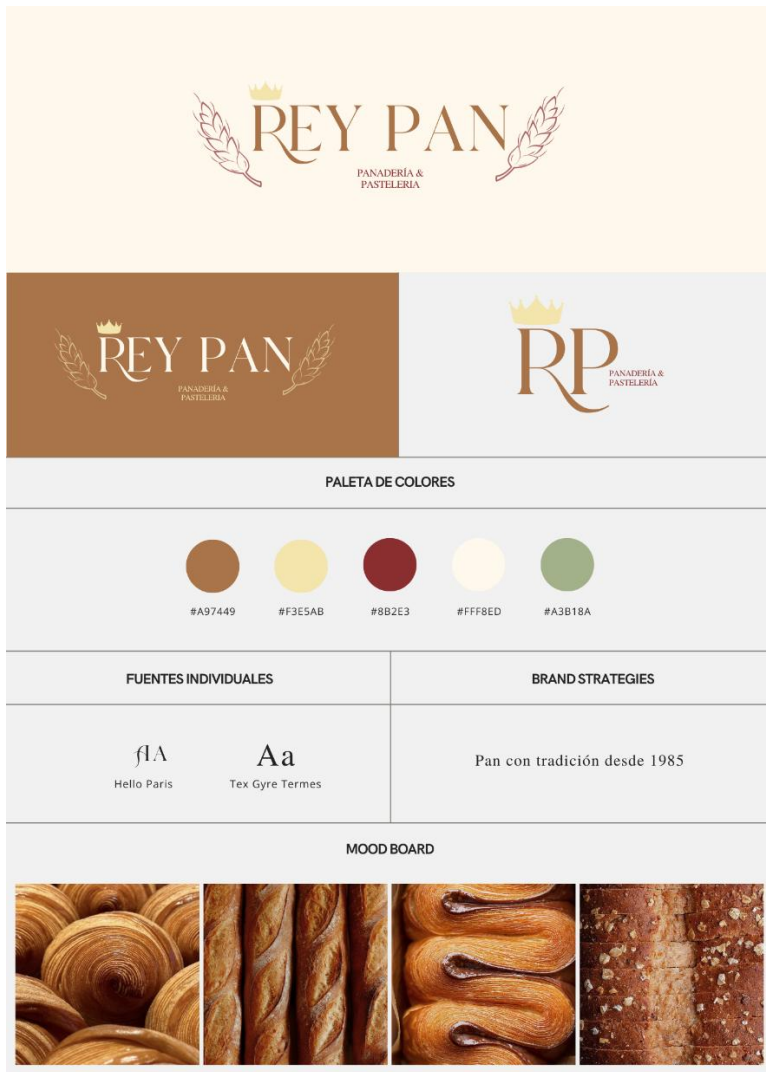


Figura 20. Propuesta de Identidad Visual



Figura 21. Propuesta y mockup de perfil en redes sociales

En referente al logotipo, se presentan tres variantes: la versión principal con el nombre “Rey Pan”, un logotipo secundario en formato monocromático y un monograma tipográfico haciendo referencia a las iniciales de “Rey Pan”, lo que facilita la aplicación en piezas reducidas como empaques o material digital. Dentro de las variaciones se procuro siempre usar la corona para connotar el liderazgo y la confianza, mientras que las espigas evocan su esencia de panadería artesanal.

La paleta de colores, pensada en reflejar cercanía tradición y frescura, hizo uso de tonos cálidos y naturales (#A97449, #F3E5AB, #8B2E3, #FFF8ED, #A3B18A) que diferencien a la marca frente a la competencia local.

La Tipografía, se seleccionó como fuente principal “Hello Paris”, la cual aporta un estilo distintivo, acompañada de “Tex Gyre Termes” como fuente secundaria. Esta combinación demuestra un equilibrio entre tradición y modernidad.

Su slogan “Pan con tradición desde 1985” refuerza la propuesta de valor, ya que hace énfasis en su trayectoria histórica y la vincula la experiencia con la calidad de los productos. Este slogan aporta credibilidad y diferenciación en el segmento de panaderías artesanales.

El moodboard, incorpora imágenes con producto recién horneados al punto de demostrar frescura, textura y calidad de un pan tradicional, esto refuerza la coherencia visual.

Finalmente, la propuesta de mockup de perfil en redes sociales da paso a una imagen visual de como “Rey Pan” puede posicionarse digitalmente, con el objetivo de presentar sus productos y su historia de manera coherente. El objetivo es generar cercanía con el cliente y transmitir el sentido de pertenencia a la familia “Rey Pan”. De forma complementaria, se diseñaron iconos para historias destacadas los cuales contribuyen a mejorar la experiencia de navegación del usuario, fortalecer la fidelización y mantener un recordatorio constante de la marca.

Objetivos específicos de la estrategia digital:

- Crear la identidad digital de “Rey Pan” y alcanzar presencia activa en redes sociales (Instagram, Facebook) durante los primeros tres meses de ejecución del plan.
- Generar contenido digital que muestre la elaboración artesanal y la calidad de los productos, proyectando confianza y autenticidad.
- Posicionar digitalmente la línea de productos tradicionales y premium, destacando ingredientes de alta calidad y recetas ancestrales, en respuesta al interés del público por lo artesanal.
- Captar, a través de plataformas digitales, al menos un 15 % de las ventas mensuales del negocio en un plazo de doce meses.
- Mantener una interacción mensual de al menos 300 contactos directos (mensajes, consultas, interacciones en publicaciones) con clientes actuales y potenciales.
- Implementar medios digitales que permitan ofrecer preventas, pedidos personalizados y reservas, alineados con la expectativa de servicio ágil y presentación cuidada que manifiestan los clientes.

Acciones específicas por desarrollar:

- Desarrollo y diseño de perfiles en redes sociales con identidad visual coherente, empleando elementos gráficos que destaquen la tradición, calidez y calidad artesanal de “Rey Pan”.

- Producción de contenidos audiovisuales que documenten procesos artesanales, historias de recetas antiguas y la calidad de los ingredientes utilizados, como elemento diferenciador frente a la competencia.
- Promoción de la línea premium y tradicional mediante publicaciones que comuniquen valor agregado y exclusividad, capturando el segmento de consumidores exigentes identificado en el diagnóstico.
- Implementación de WhatsApp Business, permitiendo no solo la atención personalizada, sino también el envío de catálogos digitales y promociones exclusivas, para cubrir las expectativas de compra digital de los clientes.
- Publicación regular de contenido al menos cuatro veces por semana, combinando información de productos, promociones, historias del negocio y contenido visual atractivo.
- Realización de campañas digitales segmentadas, destinadas a llegar a públicos locales interesados en productos artesanales, brunches o alianzas con negocios como hoteles y cafeterías.
- Monitoreo mensual de métricas digitales, incluyendo crecimiento de seguidores, engagement, conversiones a ventas y satisfacción del cliente, a fin de evaluar resultados y optimizar acciones.
- Capacitación del personal encargado de gestionar redes sociales, para garantizar calidad en la atención virtual y coherencia en los mensajes emitidos por la marca.

La implementación de esta estrategia permitirá a “Rey Pan” aprovechar la tendencia hacia el consumo digital, proyectar una imagen moderna sin perder su esencia artesanal, y fortalecer su posición frente a la competencia, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento en el mercado ecuatoriano de 2025.

4.2.3 Campañas promocionales y fidelización de clientes

La formulación de campañas promocionales y estrategias de fidelización para la panadería “Rey Pan” responde a la necesidad de fortalecer su presencia en un mercado local altamente competitivo, así como de contrarrestar las amenazas identificadas en el diagnóstico, como el aumento de competidores y la preferencia de algunos consumidores por canales digitales. Estas acciones buscan tanto atraer nuevos clientes como consolidar relaciones duraderas con la clientela habitual, asegurando recurrencia en las compras y

fomentando el reconocimiento de la marca como sinónimo de calidad y tradición artesanal.

A partir del análisis FODA, se definen los siguientes **objetivos específicos** para las campañas promocionales y la fidelización de clientes de “Rey Pan”:

- Incrementar la frecuencia de compra de los clientes actuales en un 15 % durante el primer año, mediante programas de fidelización que ofrezcan beneficios exclusivos.
- Captar un 10 % adicional de nuevos clientes en el mercado local a través de campañas promocionales dirigidas, tanto en el punto de venta como en medios digitales.
- Posicionar la línea de productos tradicionales y premium como diferenciadores clave, aprovechando oportunidades de ferias barriales y alianzas estratégicas.
- Integrar promociones en canales digitales para captar clientes que prefieren la compra virtual, logrando que al menos el 10 % de las promociones se canjeen por esta vía en el primer año.
- Mejorar la percepción de la marca en términos de cercanía, calidad y experiencia, reforzando la confianza y el vínculo emocional con los consumidores.

Acciones específicas previstas:

- Diseño de un programa de fidelización que otorgue beneficios a clientes frecuentes, tales como descuentos por acumulación de compras, promociones especiales en fechas clave, o acceso prioritario a nuevos productos de la línea premium.
- Implementación de promociones cruzadas en colaboración con negocios locales como hoteles o cafés, para ofrecer descuentos conjuntos o packs especiales, potenciando así el posicionamiento de Rey Pan en nuevos nichos de mercado.
- Organización de participaciones periódicas en ferias barriales, presentando productos tradicionales y artesanales, con degustaciones que permitan dar a conocer la calidad y autenticidad de la panadería.
- Creación de campañas promocionales digitales, incluyendo ofertas exclusivas para quienes sigan las redes sociales de Rey Pan, incentivos para realizar pedidos

por WhatsApp Business, y sorteos que fomenten la interacción en plataformas virtuales.

- Desarrollo de materiales visuales atractivos, tanto físicos (afiches, carteles en el punto de venta) como digitales (posts, historias, reels), diseñados bajo la nueva identidad visual de la marca para asegurar coherencia y reconocimiento.
- Capacitación al personal en técnicas de atención personalizada, para garantizar una experiencia cercana, amable y diferenciada que fortalezca la fidelización del cliente en cada interacción.
- Medición constante de resultados, mediante indicadores como número de clientes recurrentes, incremento de ventas por promociones, alcance digital de las campañas y percepción de satisfacción del cliente.

Tabla 18. Componentes clave de las campañas promocionales y fidelización de "Rey Pan"

Componente	Descripción
Programa de Fidelización	Beneficios o incentivos exclusivos para clientes frecuentes, fomentando compras repetidas.
Promociones Cruzadas	Acciones conjuntas con otros negocios locales para ampliar el alcance y la notoriedad de la marca.
Ferias Barriales	Eventos locales que permiten exhibir productos y atraer nuevos públicos mediante experiencias directas.
Campañas Digitales	Acciones promocionales específicas en redes sociales y canales digitales para captar nuevos clientes.
Material Visual	Creación de piezas gráficas coherentes con la identidad visual para comunicar promociones.
Capacitación en Atención	Formación para el personal, enfocada en trato cercano, cordialidad y personalización.
Medición de Resultados	Seguimiento y análisis de indicadores clave para evaluar la eficacia de las estrategias aplicadas.

La ejecución disciplinada de estas estrategias permitirá a “Rey Pan” no solo consolidar su base de clientes, sino también incrementar su participación en el mercado, diferenciarse de la competencia y construir una relación sólida y sostenible con su público, tanto en el entorno físico como en el digital.

4.2.4 Alianzas estratégicas y participación en eventos comerciales

La búsqueda activa de alianzas estratégicas y la participación en eventos comerciales se constituyen como instrumentos clave dentro de la propuesta para “Rey Pan”, pues permiten incrementar la visibilidad de la marca, ampliar su mercado potencial y contrarrestar el efecto de la creciente competencia en la zona. Estas acciones se alinean plenamente con las oportunidades identificadas en el análisis estratégico, especialmente las posibilidades de colaboración con negocios afines y la participación en ferias barriales, donde se genera un contacto directo con el público objetivo.

La esencia artesanal y la alta calidad de los productos de “Rey Pan” representan fortalezas que pueden ser utilizadas como carta de presentación en acuerdos con socios comerciales, así como en espacios de exhibición donde el consumidor busca propuestas diferenciadas. Para consolidar este posicionamiento, se establecen los siguientes objetivos concretos:

- Concretar al menos tres alianzas estratégicas durante el primer año con negocios locales complementarios, tales como hoteles, cafeterías o espacios de brunch, para el desarrollo de productos conjuntos, promociones cruzadas o provisión de productos de panadería artesanal.
- Participar en un mínimo de cuatro eventos comerciales o ferias barriales a lo largo del año, con el propósito de presentar la oferta de productos tradicionales y premium, captar nuevos clientes y fortalecer el reconocimiento de marca.
- Incrementar en un 10 % las ventas derivadas de alianzas estratégicas y participación en eventos, contribuyendo así al crecimiento sostenido del negocio.
- Promover la línea premium y los productos tradicionales como elementos diferenciadores durante eventos y alianzas, destacando ingredientes de calidad y recetas ancestrales.

Acciones específicas para alcanzar estos objetivos:

- Identificación y acercamiento a potenciales socios estratégicos, tales como hoteles boutique, cafés especializados, restaurantes de brunch o empresas dedicadas al turismo gastronómico.
- Diseño de propuestas de colaboración que incluyan provisión de productos exclusivos, integración de productos de Rey Pan en menús especiales o desarrollo de packs promocionales conjuntos.

- Preparación de material promocional especializado, como catálogos digitales y físicos, dirigido a socios potenciales y elaborado bajo la nueva identidad visual de la marca.
- Planificación de la participación en ferias barriales, asegurando un stand atractivo, degustaciones de productos, y material informativo que destaque el carácter artesanal y la calidad de los ingredientes.
- Desarrollo de ofertas exclusivas para eventos, tales como combos especiales, promociones por volumen o productos de edición limitada, que generen atractivo comercial y percepción de exclusividad.
- Capacitación del personal en técnicas de presentación y atención en eventos comerciales, garantizando una experiencia coherente con la identidad artesanal y la amabilidad característica de Rey Pan.
- Seguimiento y evaluación posterior a cada evento o alianza, mediante indicadores como número de contactos generados, ventas concretadas y percepciones del público y socios estratégicos.

Tabla 19. Componentes clave de alianzas estratégicas y participación en eventos

Componente	Descripción
Identificación de Socios	Investigación y selección de negocios complementarios con quienes establecer colaboraciones.
Propuesta de Valor	Diseño de acuerdos atractivos y beneficiosos para ambas partes, resaltando la calidad artesanal.
Material Promocional	Elaboración de catálogos, presentaciones y material visual para captar socios o público en eventos.
Participación en Ferias	Presencia activa en eventos barriales o comerciales, mostrando productos y generando interacción.
Ofertas Exclusivas	Creación de promociones especiales que generen atractivo comercial y percepción de exclusividad.
Capacitación del Personal	Formación para atención efectiva y representación de la marca en espacios comerciales.
Medición de Resultados	Evaluación cuantitativa y cualitativa de los beneficios obtenidos en alianzas y eventos.

La ejecución de estas acciones permitirá a “Rey Pan” posicionarse como un referente de panadería artesanal en su entorno, ampliar su red comercial y crear nuevas oportunidades de negocio, consolidando la marca tanto en el mercado local como en segmentos de mayor poder adquisitivo.

4.3 Optimización de Procesos Clave

4.3.1 Estandarización de recetas y procesos productivos

La estandarización de recetas y procesos productivos constituye una acción prioritaria dentro de la propuesta de mejora para “Rey Pan”, ya que impacta directamente en la calidad, uniformidad y eficiencia de los productos elaborados. El diagnóstico realizado evidenció que actualmente existen prácticas empíricas en la producción, como la ausencia de medidas exactas al elaborar el pan, lo que genera variaciones en sabor, textura y presentación. Esta situación no solo afecta la satisfacción del cliente, cada vez más exigente, sino que limita la capacidad de la empresa para competir de manera sostenible frente a nuevos actores en el mercado.

En este contexto, se definen los siguientes objetivos específicos para la estandarización:

- Garantizar consistencia en sabor, textura y calidad visual de los productos, mediante la utilización de recetas precisas y procesos definidos.
- Reducir el margen de error en la producción y minimizar desperdicios de insumos, incrementando la eficiencia operativa.
- Facilitar la capacitación del personal, asegurando que todos los colaboradores dominen procedimientos uniformes, independientemente de su nivel de experiencia.
- Generar documentación técnica que sirva de soporte para el control de calidad y auditorías internas, contribuyendo a fortalecer la confianza del cliente en la marca.

Acciones específicas previstas para Rey Pan:

- Elaboración de fichas técnicas de productos, en las que se definan cantidades exactas de ingredientes, temperaturas, tiempos de cocción y procedimientos paso a paso, tanto para panadería como para pastelería.

- Implementación de controles de pesaje y medición, mediante el uso de balanzas y utensilios de medición estandarizados, garantizando precisión en las proporciones utilizadas.
- Desarrollo de un manual de procesos productivos, que compile las recetas y los procedimientos operativos estándar (POE), facilitando la consulta rápida y la formación de nuevos colaboradores.
- Capacitación práctica al personal, con sesiones periódicas para asegurar la correcta ejecución de las recetas y procesos definidos, fomentando la disciplina operativa.
- Establecimiento de controles de calidad en puntos críticos del proceso, incluyendo revisión de características físicas de los productos (color, forma, textura) y parámetros sensoriales (sabor, aroma).
- Monitoreo de indicadores de desempeño en producción, como porcentaje de productos defectuosos, tiempos de elaboración y consumo de insumos, para evaluar la eficacia de la estandarización y detectar áreas de mejora.

Tabla 20. Componentes clave de la estandarización de recetas y procesos productivos en "Rey Pan"

Componente	Descripción
Fichas Técnicas de Productos	Documento que detalla ingredientes, cantidades exactas, tiempos y métodos de preparación.
Utensilios de Medición	Equipos y herramientas estandarizadas para asegurar precisión en cada etapa de la elaboración.
Manual de Procesos Productivos	Compendio de recetas y procedimientos operativos estándar, disponible para consulta de todo el personal.
Capacitación Continua	Formación práctica dirigida a empleados para dominar técnicas estandarizadas.
Controles de Calidad	Verificación de parámetros físicos y sensoriales que aseguren uniformidad y calidad en los productos.
Indicadores de Desempeño	Métricas que permiten evaluar eficiencia, calidad y cumplimiento de procesos.

La implementación disciplinada de estas acciones permitirá a “Rey Pan” garantizar la calidad constante de sus productos, fortalecer la percepción de la marca como sinónimo de excelencia artesanal y optimizar los recursos en todas las etapas del proceso productivo. Ello generará una ventaja competitiva sostenible en el mercado ecuatoriano, especialmente en un entorno donde los consumidores valoran cada vez más la consistencia y la calidad tanto en sabor como en presentación.

4.3.2 Procedimientos operativos estándar (POE)

La implantación de procedimientos operativos estándar (POE) constituye un componente fundamental en la propuesta de mejora para “Rey Pan”, ya que permite establecer un marco de actuación uniforme para todas las actividades críticas del negocio. En el diagnóstico realizado, se identificaron falencias importantes en la definición de funciones y procesos, lo que ha ocasionado ineficiencias, errores recurrentes y dificultades para mantener una calidad constante en los productos y servicios ofrecidos.

Los POE representan documentos técnicos en los que se describen de manera precisa los pasos, tiempos, materiales y criterios de calidad requeridos para ejecutar cada tarea. Su aplicación resulta imprescindible para minimizar la variabilidad en las operaciones, asegurar la consistencia en los resultados y facilitar la capacitación del personal, especialmente en un contexto como el de “Rey Pan”, donde la propuesta artesanal requiere rigurosidad y precisión para mantener la excelencia en la producción.

Objetivos específicos de la implementación de POE:

- Estandarizar los procesos productivos y administrativos, reduciendo errores y mejorando la eficiencia operativa.
- Clarificar las funciones y responsabilidades de cada puesto, contribuyendo a la organización interna y al trabajo en equipo.
- Facilitar la formación del personal nuevo, proporcionando guías prácticas y actualizadas sobre los métodos de trabajo.
- Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad en todas las etapas de la operación, reforzando la confianza del cliente en la marca.

Acciones específicas para “Rey Pan”:

- Identificación y selección de procesos críticos, tales como elaboración de masas, control de cocción, atención al cliente, manejo de inventarios y procesos de higiene y limpieza.
- Redacción detallada de POE, en lenguaje claro y accesible, que incluya:
 - Objetivo del procedimiento.
 - Materiales e insumos necesarios.
 - Pasos secuenciales de ejecución.
 - Parámetros de control y estándares de calidad.
 - Posibles incidencias y medidas correctivas.
- Elaboración de manuales integrados, recopilando todos los POE en un solo documento disponible tanto en formato físico como digital, para fácil consulta del personal.
- Diseño de formatos de registro y listas de verificación (checklists) asociados a cada procedimiento, para evidenciar el cumplimiento de cada paso y facilitar auditorías internas.
- Realización de capacitaciones periódicas, orientadas a entrenar al personal en la correcta ejecución de los procedimientos estandarizados.
- Revisión y actualización constante de los POE, adaptándolos a innovaciones, cambios regulatorios o nuevas exigencias del mercado.
- Designación de responsables por área, encargados de supervisar la aplicación de los POE y de resolver incidencias operativas.

4.3.3 Reorganización de espacios físicos

La reorganización de los espacios físicos constituye una acción estratégica dentro de la propuesta de mejora para “Rey Pan”, dado que el ordenamiento adecuado de las áreas de trabajo y atención al cliente repercute directamente en la eficiencia operativa, la seguridad, la calidad de los productos y la percepción del público sobre la marca. Un espacio mal distribuido puede generar retrasos, cruces innecesarios de personal, falta de higiene y una experiencia de compra poco satisfactoria, factores que adquieren especial

relevancia en un mercado donde los consumidores son cada vez más exigentes tanto en lo visual como en la comodidad del servicio recibido.

Con base en las oportunidades identificadas en el diagnóstico, particularmente la posibilidad de ampliar la sección de cafetería y la creciente demanda de una experiencia diferenciada, se establecen los siguientes objetivos específicos para la reorganización de los espacios físicos en “Rey Pan”:

- Optimizar la disposición de las áreas de producción y atención al cliente para reducir tiempos de desplazamiento interno y evitar interferencias entre procesos.
- Crear un espacio de cafetería funcional y atractivo, que potencie las ventas y ofrezca a los clientes una experiencia de consumo agradable y diferenciada.
- Mejorar la circulación y seguridad del personal, garantizando condiciones de trabajo más ordenadas y eficientes.
- Reforzar la percepción de orden, limpieza y profesionalismo en el punto de venta, contribuyendo a consolidar la imagen de “Rey Pan” como negocio artesanal de alta calidad.

Acciones específicas previstas para “Rey Pan”:

- Análisis del flujo de trabajo actual, identificando áreas congestionadas, desplazamientos innecesarios y puntos críticos que interfieren con la eficiencia productiva y de atención.
- Diseño de un plano reorganizado, que separe claramente las áreas de producción, almacenamiento, empaque, atención al cliente y la futura sección de cafetería, minimizando cruces y mejorando la ergonomía del personal.
- Optimización de la zona de atención al público, ampliando y reorganizando el espacio disponible para exhibir los productos de forma más atractiva y funcional, destacando la calidad y presentación artesanal.
- Creación de la sección de cafetería, dotada de mobiliario confortable, decoración coherente con la identidad visual de la marca y disposición que invite a la permanencia del cliente.
- Instalación de señalética interna, para orientar tanto al personal como a los clientes, evitando confusiones y reforzando la imagen profesional del negocio.

- Revisión de las condiciones de iluminación, ventilación y limpieza, garantizando un ambiente adecuado tanto en zonas de trabajo como en áreas de atención al cliente.
- Capacitación al personal en el correcto uso y mantenimiento de las nuevas áreas reorganizadas, asegurando su adecuada operatividad y conservación.

Tabla 21. Elementos clave en la reorganización de espacios físicos en "Rey Pan"

Elemento	Descripción
Análisis de Flujos	Estudio de recorridos del personal y materiales para identificar áreas de mejora.
Plano Reorganizado	Diseño físico actualizado que optimiza la distribución de áreas y recursos.
Zona de Exhibición	Espacio destinado a mostrar los productos con atractivo visual y orden.
Sección de Cafetería	Área creada para consumo en sitio, diseñada para brindar comodidad y experiencia.
Señalética Interna	Elementos visuales para orientar a clientes y colaboradores dentro del establecimiento.
Condiciones Ambientales	Aspectos como iluminación, ventilación y limpieza para asegurar calidad y confort.
Capacitación del Personal	Formación para un uso eficiente y correcto de los nuevos espacios y recursos.

La reorganización física de “Rey Pan” permitirá no solo mejorar la productividad interna, sino también ofrecer al cliente una experiencia de compra diferenciada, ordenada y alineada con la identidad artesanal de la empresa. Esta intervención es clave para sostener la competitividad del negocio y responder a las nuevas exigencias de un mercado cada vez más orientado hacia la calidad integral del producto y del servicio.

4.3.4 Plan de capacitación técnica y de atención al cliente

La implementación de un plan de capacitación técnica y de atención al cliente constituye un pilar esencial en el proceso de mejoramiento organizacional de la panadería “Rey Pan”, en tanto que la calidad de los productos y la excelencia en el servicio dependen en gran medida de la formación y las competencias del personal. Los hallazgos del diagnóstico evidenciaron deficiencias tanto en la claridad de las funciones como en la

estandarización de procesos, situación que incide directamente en la eficiencia productiva y en la experiencia que recibe el cliente.

Además, el entorno competitivo y la tendencia hacia una clientela cada vez más exigente exigen a “Rey Pan” contar con un equipo humano capacitado, no solo en aspectos técnicos de producción, sino también en habilidades blandas vinculadas a la atención personalizada y a la comunicación efectiva.

- Garantizar que el personal domine las técnicas estandarizadas de producción, asegurando uniformidad en la calidad y presentación de los productos.
- Mejorar las competencias del equipo en atención al cliente, potenciando la amabilidad, la resolución de problemas y la transmisión de confianza hacia la marca.
- Reducir errores operativos y mejorar la eficiencia, mediante la formación continua en procesos, estándares y buenas prácticas.
- Fortalecer la cohesión y el trabajo en equipo, creando un ambiente laboral más armónico y comprometido con los objetivos empresariales.

Acciones específicas previstas para “Rey Pan”:

- Desarrollo de módulos de capacitación técnica, enfocados en:
 - Estandarización de recetas y procesos.
 - Correcto uso de utensilios de medición y control de calidad.
 - Técnicas de higiene y seguridad alimentaria.
- Implementación de talleres prácticos, en los que el personal pueda aplicar las técnicas aprendidas, corregir errores y familiarizarse con los nuevos procedimientos operativos estándar (POE).
- Formación en atención al cliente, incluyendo temas como:
 - Comunicación asertiva y cordial.
 - Manejo de situaciones difíciles y resolución de quejas.
 - Presentación personal y lenguaje corporal acorde con la identidad artesanal de la empresa.

- Simulaciones de atención, para practicar escenarios reales de interacción con clientes en el punto de venta y en canales digitales, especialmente WhatsApp Business y redes sociales.
- Entrega de manuales y guías prácticas, con procedimientos estandarizados y recomendaciones de trato al cliente, para consulta continua del personal.
- Evaluación periódica del aprendizaje, mediante pruebas prácticas y observaciones en el puesto de trabajo, para identificar áreas de mejora y reforzar conocimientos.
- Designación de colaboradores líderes, quienes actúen como referentes internos para guiar y acompañar a sus compañeros en la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos.

La ejecución disciplinada de este plan permitirá a “Rey Pan” elevar su estándar de calidad tanto en el producto como en el servicio, proyectando una imagen profesional y comprometida con la excelencia artesanal. A su vez, dotará a la empresa de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado ecuatoriano, convirtiéndose en un factor determinante para su sostenibilidad y crecimiento.

4.4 Propuesta de Control y Evaluación de Resultados

4.4.1 Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)

La definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) constituye un elemento esencial en la propuesta para la panadería “Rey Pan”, en tanto permite cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos establecidos. Los KPIs proporcionan información precisa y objetiva sobre los distintos procesos del negocio, posibilitando la identificación de áreas críticas, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de acciones correctivas oportunas.

El diagnóstico realizado evidenció la ausencia de herramientas de control que permitan evaluar de manera sistemática la eficacia y eficiencia de las actividades diarias, tanto en el ámbito productivo como en la gestión comercial y administrativa. La creciente competencia en el mercado local y la exigencia de los consumidores hacen indispensable disponer de indicadores que permitan a “Rey Pan” mantener un nivel competitivo sostenido y mejorar continuamente su desempeño.

Objetivos específicos de la definición de KPIs:

- Medir la eficiencia de los procesos productivos, garantizando consistencia en la calidad y optimización de recursos.

- Controlar el desempeño comercial y las ventas, identificando tendencias y oportunidades de mejora.
- Monitorear la calidad en la atención al cliente, asegurando satisfacción y fidelidad.
- Evaluar la efectividad de las estrategias digitales y promocionales, determinando su impacto real en los resultados del negocio.
- Supervisar la gestión de inventarios, reduciendo pérdidas y asegurando disponibilidad de insumos.

A continuación, se presenta los KPIs específicos propuestos para “Rey Pan”

Tabla 22. KPIs específicos propuestos para “Rey Pan”

Área	Indicador	Descripción
Producción y calidad	Tasa de defectos	Proporción de productos no conformes respecto a la producción total.
Producción y calidad	Tiempo promedio de elaboración	Tiempo requerido para producir unidades específicas.
Comercial y ventas	Incremento de ventas mensuales	Porcentaje de aumento de ventas respecto al mes anterior.
Comercial y ventas	Participación de productos premium	Proporción de ventas que corresponde a la línea premium.
Atención al cliente	Índice de satisfacción	Resultado de encuestas periódicas sobre la experiencia de compra.
Gestión digital	Interacciones digitales mensuales	Número de comentarios, mensajes o reacciones en redes sociales.
Gestión digital	Porcentaje de ventas digitales	Proporción de ventas realizadas a través de plataformas digitales.
Inventarios	Variación de inventarios	Diferencia porcentual entre inventario registrado y real.
Inventarios	Días promedio de inventario	Tiempo que permanece en stock el inventario promedio.

Con el fin de evaluar la factibilidad de las estrategias propuestas, se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con los ingresos y la optimización de los costos. Estos indicadores permiten estimar el impacto financiero que tendría la implementación de la propuesta de mejora en la panadería “Rey Pan”.

Tabla 23. KPI de proyección financiera

KPI	Formula	Valor base	Proyección	Variación
Incremento del 25% en ventas	Ingresos * (1+0.25)	\$275.521,47	\$344.401,84	+25%
Optimización del 10% en costos y gastos fijos	Ingresos * (1-0.10)	\$159.948,73	\$143.953,86	-10%

Nota. Los cálculos se realizaron con base en los registros contables y proyecciones de la panadería “Rey Pan”.

Los resultados muestran que, si la panadería logra incrementar sus ventas en un 25%, los ingresos anuales ascenderían a un crecimiento significativo de \$344.401,84. Por otra parte, se logrará optimizar los costos y gastos fijos, a un valor de \$143.953,73. Estos indicadores, reflejan la importancia de implementar estrategias de marketing para mejorar la rentabilidad del negocio.

La implementación rigurosa de estos indicadores permitirá a “Rey Pan” contar con herramientas objetivas para evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones fundamentadas, asegurando la sostenibilidad y competitividad del negocio en el contexto ecuatoriano de 2025.

4.4.2 Estrategia de seguimiento y ajuste continuo

La implementación de una estrategia de seguimiento y ajuste continuo constituye un componente esencial en la propuesta de mejora para “Rey Pan”, ya que permite convertir los indicadores clave de desempeño (KPIs) en herramientas efectivas para la gestión diaria y la toma de decisiones estratégicas. Sin un sistema de seguimiento, cualquier plan corre el riesgo de quedar limitado a la teoría, sin traducirse en mejoras reales en la operación ni en el servicio al cliente.

El diagnóstico del negocio evidenció la carencia de mecanismos formales para monitorear avances, detectar desviaciones y reaccionar de manera oportuna ante cambios del entorno o del mercado. Esta situación limita la capacidad de adaptación de la empresa y compromete su competitividad en un sector caracterizado por la constante evolución de las preferencias del consumidor y el ingreso de nuevos competidores.

Objetivos específicos de la estrategia de seguimiento y ajuste:

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos en la propuesta.
- Detectar de manera temprana las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, para implementar acciones correctivas.
- Favorecer la mejora continua en los procesos productivos, administrativos y comerciales.
- Involucrar a todo el equipo en la cultura de seguimiento, análisis de resultados y propuesta de soluciones.
- Mantener la empresa actualizada y flexible ante cambios en el mercado o en las expectativas de los clientes.

Acciones específicas previstas para “Rey Pan”:

- Establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento, en distintos niveles:
 - Diarias (breves) para revisar aspectos operativos inmediatos.
 - Semanales para analizar indicadores clave y situaciones específicas.
 - Mensuales para evaluar resultados globales y establecer ajustes estratégicos.
- Designación de responsables por área, encargados de recopilar, analizar y presentar información relevante sobre los indicadores de su ámbito de gestión.
- Elaboración de informes de gestión, con datos consolidados sobre los KPIs definidos, incluyendo análisis comparativo entre lo planificado y lo logrado, causas de desviaciones y propuestas de mejora.
- Desarrollo de un sistema de retroalimentación, mediante el cual los colaboradores puedan aportar ideas, identificar problemas y sugerir cambios, fomentando la participación activa y el compromiso.
- Implementación de planes de acción correctiva, para intervenir de manera inmediata en los procesos que presenten desviaciones significativas, minimizando impactos negativos.
- Revisión y actualización periódica de la propuesta, ajustando objetivos, estrategias y procedimientos en función de los cambios detectados en el entorno, en las expectativas de los clientes o en los resultados internos.

- Capacitación continua al personal, orientada a fortalecer competencias en análisis de resultados, interpretación de indicadores y formulación de acciones correctivas.

La implementación rigurosa de esta estrategia permitirá a “Rey Pan” mantener el control sobre sus operaciones, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y asegurar que cada acción emprendida contribuya efectivamente a sus objetivos estratégicos. Esta disciplina en el seguimiento y ajuste continuo será decisiva para consolidar la sostenibilidad y el crecimiento competitivo de la empresa en el contexto ecuatoriano de 2025.

4.5 Consideraciones Financieras

4.5.1 Estimación de costos de implementación

Tabla 24. Costos de implementación para el mejoramiento

Área de Inversión	Concepto Específico	Costo Estimado (USD)
Reestructuración Organizacional	Elaboración de organigramas, manuales de funciones y POE	600
Capacitación Técnica y Atención	Honorarios de instructores, materiales, horas hombre	1.000
Estandarización de Procesos	Elaboración de fichas técnicas, instrumentos de medición	300
Reorganización de Espacios	Remodelaciones menores, mobiliario cafetería, señalética	3.000
Identidad Visual e Imagen de Marca	Diseño logotipo, papelería, rótulos, empaques personalizados	1.800
Posicionamiento Digital	Creación de perfiles, contenido audiovisual, campañas pagadas	1.000
Campañas Promocionales y Fidelización	Diseño promociones, impresión de material, regalos promocionales	1.000
Seguimiento y Control (KPIs)	Software de gestión básico, asesoría financiera inicial	785

Contingencias (10 % del total)	Reserva para imprevistos	250
Total Estimado de Inversión		9.735

La estimación de costos para la propuesta de mejora de “Rey Pan”, cifrada en 9.735 dólares, evidencia una distribución equilibrada entre inversiones destinadas a fortalecer la estructura interna del negocio y acciones orientadas al posicionamiento en el mercado. En efecto, la reorganización de espacios físicos, con un valor de 3.000 dólares, sobresale como el rubro más elevado, lo cual se justifica por la necesidad de optimizar la disposición del local y crear un ambiente atractivo que refuerce la experiencia del cliente, especialmente ante la intención de ampliar la sección de cafetería.

Por otra parte, el posicionamiento digital y la capacitación técnica y de atención al cliente, que ascienden a 1.000 dólares, reflejan la respuesta estratégica de “Rey Pan” ante la creciente preferencia de los consumidores por canales digitales y la exigencia de un servicio más especializado y cercano. Además, la identidad visual, estimada en 1.800 dólares, resulta clave para diferenciar la marca en un entorno competitivo y satisfacer la demanda de una presentación cuidada de los productos.

Si bien las partidas destinadas a reestructuración organizacional, estandarización de procesos y seguimiento presentan montos más moderados, su importancia es incuestionable, pues constituyen la base para lograr coherencia operativa, calidad constante y capacidad de reacción frente a eventuales cambios del mercado. Asimismo, la inclusión de una reserva para contingencias, equivalente al 10 % del total, revela una planificación prudente y consciente de posibles imprevistos.

4.5.2 Propuesta de flujograma

La Figura 1 presenta un flujograma que permite de forma gráfica y de una forma ordenada ver cómo el funcionamiento operativo de la panadería se ve afectado positivamente por la introducción de la inversión considerada. Es importante poner de manifiesto que la adopción de nuevas estrategias de marketing digital junto con una racionalización determinante de los procesos internos, así como la capacitación del personal, permiten articular un sistema de trabajo que responde a las exigencias que los actores del mercado actual plantean. Pero además esta rendición de cuentas se convierte en un mecanismo de

comunicación visual y por tanto ayuda no solo a los directivos, sino también a los diferentes miembros del personal operativo, a entender su rol dentro de la cadena de valor que define el negocio y lo importante que es cada fase en la experiencia del cliente que es la que garantiza la satisfacción, la finalización de la conversión de los clientes y el propio sentido del negocio

De esta forma, esto permite que el análisis del flujograma valide la correspondencia entre las acciones planificadas y el impacto por conseguir, validando un sistema de gestión que orienta el crecimiento y la permanencia de la panadería en un entorno competitivo, todo esto aplicando y justificando la inversión propuesta.

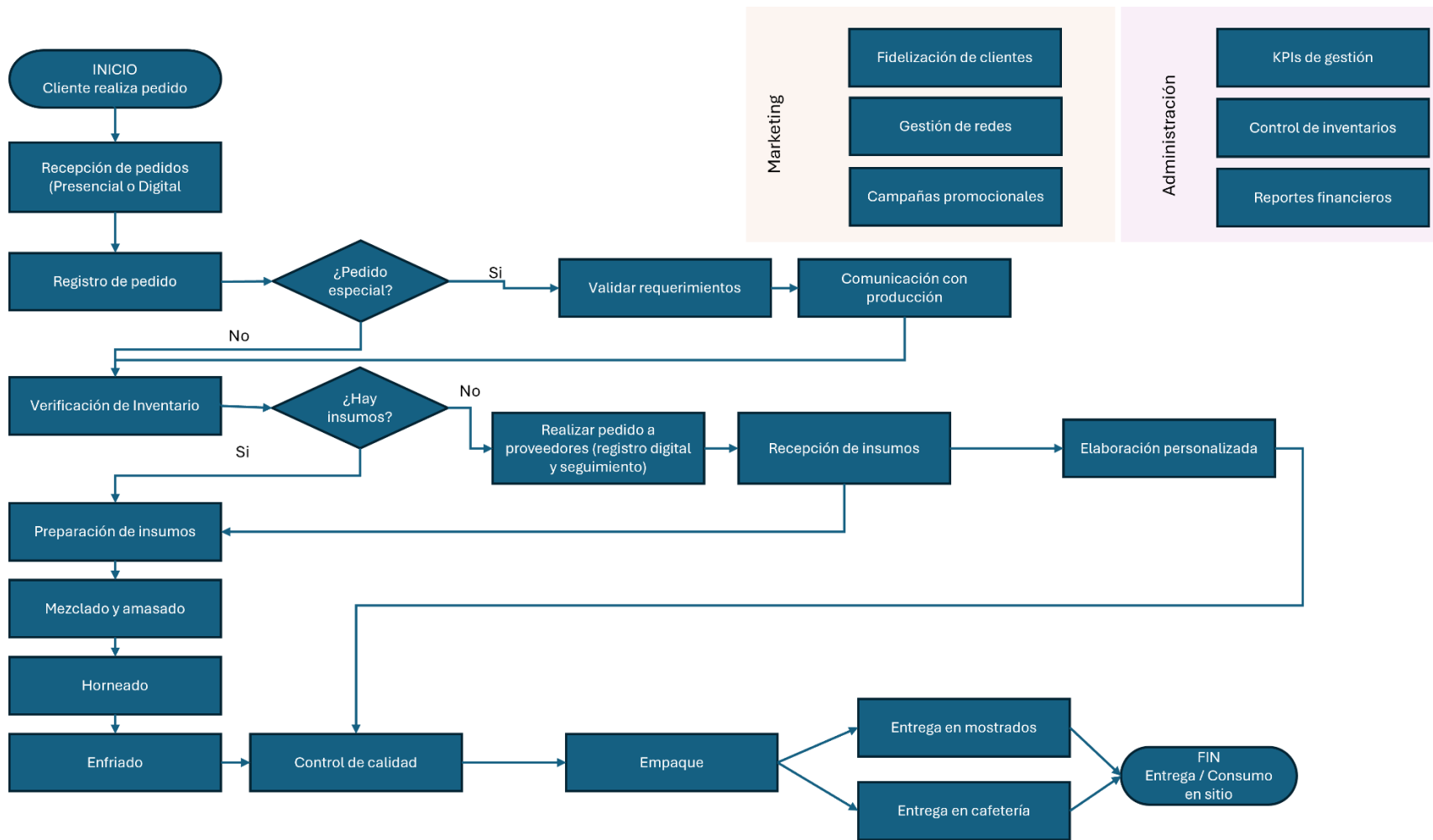


Figura 22. Propuesta de flujograma de procesos de la Panadería “Rey Pan”

CONCLUSIONES

La investigación realizada ayudó en el desarrollo de una propuesta destinada a mejorar la gestión organizativa y comercial de la panadería “Rey Pan”, indicando que el negocio tiene potencial para aumentar su posicionamiento en el mercado local. Se encontraron brechas en la estructura interna y en la claridad de los procesos administrativos y comerciales, lo que perjudica la competitividad. A través de la propuesta de mejora que integra acciones estratégicas del diagnóstico y revisión de literatura relevante, se establecieron pautas prácticas para la acción base con el fin de ser más eficientes en las operaciones y tener un desarrollo comercial más estructurado en el año 2025.

El diagnóstico de “Rey Pan” mostró debilidades importantes en las funciones administrativas, operativas, de marketing y de branding. La ausencia de planificación estratégica formal, la falta de roles claramente definidos y la mínima adopción de tecnologías modernas apuntaron a lo que se ha descrito como un enfoque de gestión desorganizado. Al mismo tiempo, se notaron otras fortalezas relevantes, como el branding de productos artesanales y la lealtad de una parte de la clientela local.

Derivado del análisis teórico y contextual, se plantearon estrategias centradas en la redefinición de la estructura organizativa, estandarización de procesos y mejora del capital humano a través de la capacitación. Estas estrategias están enfocadas a mejorar la productividad operativa de la organización, asegurando una administración más alineada, inclusiva y sostenible.

Elaborando la propuesta de negocio, se definieron acciones específicas orientadas a mejorar la imagen y identidad corporativa de “Rey Pan”, así como su marketing mixto, análisis financiero y proyecciones comerciales. A la diferenciación de la promoción del pan artesanal de identidad ecuatoriana, se suma la venta del pan a través de medios digitales, lo cual permitirá a la panadería no solo posicionarse como diferenciada, sino también como un referente del pan artesanal en su ámbito.

RECOMENDACIONES

Se recomienda adoptar gradualmente la propuesta de mejora planteada, enfatizando las acciones organizativas y comerciales que tengan mayor impacto. También se aconseja establecer indicadores de seguimiento y evaluación para medir el progreso y los ajustes necesarios, mientras se asegura que se cumplan los objetivos estratégicos dentro del plazo establecido.

Es fundamental que la panadería realice reuniones periódicas de autoevaluación interna, donde se utilicen evidencias operativas actuales para actualizar los diagnósticos organizativos. Esto mantendrá los procesos en mejora continua, proporcionará un mejor control administrativo y permitirá aprovechar de manera oportuna las nuevas oportunidades identificadas en el entorno externo.

Se sugiere comenzar con las estrategias organizativas propuestas procediendo a redibujar la estructura interna, asignar claramente los roles y capacitar al personal. Para aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos, se aconseja proporcionar al proceso apoyo técnico y mentoría en la gestión de microempresas en el sector de alimentos artesanales.

Se recomienda fortalecer la identidad de la marca a través del desarrollo de una estrategia de comunicación integrada que incorpore elementos visuales (logo, empaque) y narrativos (historia del producto, valores de la marca). Además, se sugiere el uso de plataformas digitales y redes sociales como canales primarios para el posicionamiento de la marca, la lealtad del cliente y el crecimiento comercial.

Bibliografía

- Alberto, J., y Coré, K. (2025). Estrategias de comercialización y elaboración de panadería artesanal por las mujeres zoques en Ocozocoautla, Chiapas. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 36(65). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth_type=crawler&jrnl=01884557&AN=186665862&h=3nA5uUOj2wIav1qQRJItbFuePIfzeOKBonxJ839fqSwj94yuIYUElmJlzbyMVB2zRhuQeVoZ39nwBi6fqwpTKQ%3D%3D&cr1=c
- Alvares, E. (2023). Estrategias de innovación en empresas tradicionales: como adaptarse a la era digital. *Talento-Revista de Administración*, 5(7), 13-25. <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/1485>
- Andagoya, C., y Zulay, G. (2021). *Plan de Marketing para la panadería y pastelería Piapan*. [Master's thesis, Universidad de Israel]: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2871/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADM.%20EMP-378.242-2021-006.pdf>
- Anticona, G. (2024). *Costeo de pérdidas por problemas en la calidad y mejora en la gestión de procesos productivos de una empresa panificadora*. [Tesis de pregrado, Universidad privada del Norte]: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/39901>
- Asamblea Constituyente . (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., y Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400120&script=sci_arttext&tlng=pt
- Baquero, A. (2022). *Plan de negocios para la producción y comercialización de pan artesanal cetogénico en la ciudad de Quito*. [Master's thesis, Quito: Universidad de las América]: <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14107>
- Barragán, C., y González, G. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 1, 15. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth_type=crawler&jrnl=1870557X&AN=144462790&h=abOnaPlqNPo%2BNpwTc0iEWB8Z5mbbmYoh3qJoakwvUqoHXFWIV1OmoKs1g84w9caUv3Hu2xJymrUDz xenjITJXg%3D%3D&cr1=c
- Benites, R., Benites, A., Javez, S., y Ulloa, S. (2021). Aplicación del ciclo PHVA para incrementar la productividad en el área de producción Frescor de la empresa ARY Servicios Generales SAC, 2020. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 5(3), 38-45. <https://biblat.unam.mx/es/revista/journal-of-business-and-entrepreneurial-studies/articulo/aplicacion-del-ciclo-phva-para-incrementar-la-productividad-en-el-area-de-produccion-frescor-de-la-empresa-ary-servicios-generales-s-a-c-2020>

- Bonnet, C., Dubois, P., Boas, S. B., y Klapper, D. (2013). EMPIRICAL EVIDENCE ON THE ROLE OF NONLINEAR WHOLESALE PRICING AND VERTICAL RESTRAINTS ON COST PASS-THROUGH. *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), 500–515. https://www.researchgate.net/profile/Pierre-Dubois/publication/46452598_Empirical_Evidence_on_the_Role_of_Non_Linear_Wholesale_Pricing_and_Vertical_Restraints_on_Cost_Pass-Through/links/0912f50f5163120a1c000000/Empirical-Evidence-on-the-Role-of-Non-Linear
- Campos Lizarzaburu, W. (2023). Efectos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la relación entre capacidades empresariales y nivel empresarial en las micro y pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, 2020. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2879>
- Carvajalino-Umaña, J., Romero-Perdomo, F., López-González, M., Ardila, N., y González-Curbelo, M. (2022). Economía circular en Colombia: Panorama y estrategias para acelerar su implementación. *Ingeniería y desarrollo en la nueva era*, 187-200. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/880263.pdf#page=199>
- CEPAL. (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- Ciro-Atehortúa, J. M., Bermúdez-Hernández, J., y Valencia-Arias, J. (2023). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (70), 260–296. <https://doi.org/https://doi.org/10.35575/rvucn.n70a10>
- Claro, G., y Soto, J. (2024). Del Paradigma de Calidad Total a Calidad 5.0: una revisión de literatura para el sector manufacturero. *Revista de ciencias sociales*, 30(10), 551-566. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770744>
- Coorporación Financiera Nacional B.P. (2023). *Ficha sectorial Productos de panadería*. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-4-trimestre/Ficha-Sectorial-Productos-de-panaderia.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Coronel, M. (2024). *Modelo de gestión para determinar el desempeño laboral en la industria panificadora*. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/06e4df66-7e64-44db-885d-5872a51f717c>
- Cotrina, F. (2024). *Implementación de gestión de seguridad y salud ocupacional para disminuir accidentes en la empresa 2A Ingenieros SAC*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f5aac439-16e4-41b9-a163-9c121750c661>
- Crespo García, M., Romero Lalangui, M., Urdaneta Montiel, A., y González Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orenses de producción camaronera periodo 2019 - 2022. *REVISTA ERUDITUS*, 3(1), 81–106. <https://doi.org/10.35290/re.v3n1.2022.536>

- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., Alfonso, L., y Ochoa, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41-51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>
- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., Alfonso, L., y Ochoa, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de negocios*, 12(26), 41-51. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2021000100041&script=sci_arttext
- Dávila, J., Yarasca, C., Saldívar, D., y Hernández, Y. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(105), 289-302. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9283019>
- do Espirito Santo, J. (2023). Concepto de Empresa Familiar. . *Revista e-mercatoria*. <https://doi.org/10.18601/16923960.v22n2.03>
- Doeco. (2024). *Empaques ecológicos en Ecuador: Sostenibilidad para tu negocio*. <https://doeco.ec/empaques-ecologicos-ecuador-sostenibilidad-para-tu-negocio/>
- El comercio . (2021). *Los panaderos no dejaron de amasar y enrollar pan durante la pandemia*. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pan-ecuador-precio-panaderias-economia/?utm_source=chatgpt.com
- Escandell, F., y Pérez, L. (2024). El modelo de excelencia EFQM en la sanidad española: una revisión sistemática. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 70(277), 274-283. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2024000400006>
- Espinoza, K., y Rodriguez, E. (2024). *Estrategias de formalización y el desarrollo de las MYPES agroexportadoras en el Distrito de Supe, 2024*. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/10275>
- Espinoza, P. (2020). RELACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO CON LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LOS MUNICIPIOS DEL RÍO SONORA.
- Esteban, L., Ostos, D., y Contreras, B. (2021). *Plan de negocios agencia operadora Cubateam*. [Tesis de pregrado, UNITEC]: <http://184.72.242.52/handle/20.500.12962/2039>
- Falcón, V., Vázquez, M., y Martínez, B. (2022). Análisis FODA-PAJ: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa avícola Matanzas. *Universidad y Sociedad*, 14(s5), 34-46. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>
- Figueroa, A., y Álava, Á. (2023). Estrategias de venta y fidelización del cliente en el Bar-Restaurante “Distrito Coffee Land”, Ciudad Jipijapa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(11). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9255002>
- Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156. <https://doi.org/10.32870/myn.v1i42>

- González Conejero, M. (2022). Planificación y gestión de un proyecto de incubación de diseñadoras gráficas con diversidad funcional en Sudán. <https://riunet.upv.es/entities/publication/d2ad3ae1-3abb-4945-8282-1892729b06a8>
- Hurtado-Guevara, R. (2024). Impacto de la Automatización Contable en la Eficiencia Operativa de las PYMEs. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19-35. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/10>
- Innova Market Insights. (2024). *Principales tendencias en sabores: perspectivas de los consumidores globales sobre las delicias locales*. <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/principales-tendencias-en-sabores/>
- Ipsos. (2024). *Barometrics. ¿NUEVAS DINÁMICAS DEL CONSUMO EN ECUADOR?*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-08/Barometrics_Tendencias%20y%20preferencias%20del%20consumidor_POV.pdf
- Jeréz, J. (2019). *Estudio de la competitividad y productividad en el sector panificador del cantón Salcedo*. [Tesis de pregrado, PUCE]: https://repositorio.puce.edu.ec/items/28566e23-4d77-4163-828e-ac48f9f7e786?utm_source=chatgpt.com
- Jiménez, M., Véliz, D., Espinoza, N., Palma, C., Miranda, D., y Méndez, J. X. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, 5(11), e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson: Educación.
- La verdad . (2021). *Sector panificador del país apuntala su crecimiento después de la pandemia*. https://www.revista-laverdad.com/2021/03/18/sector-panificador-del-pais-apuntala-su-crecimiento-despues-de-la-pandemia/?utm_source=chatgpt.com
- Ley Organiza de Economía Popular y Solidaria . (2011). *Oficio No. T.4887-SNJ-11-664*. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-CC-81nica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Ley Orgániza para el desarrollo económico y sostenibilidad fiscal . (2021). *Registro Oficial Suplemento 587 de 29-nov.-2021*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf>
- Llunitaxi-Villacis, B. A., Ulloa-Loor, N. S., y Albarrasín-Reinoso, M. V. (2024). Cultura organizacional y su impacto en las pequeñas empresas del Cantón La Maná, 2024. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial2), 12–22. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.184>
- López Aguilar, R., Chávez Rodríguez, M. d., y Céspedes Ochoa, E. (2024). Estudio de estructura empresarial en organizaciones de productores de café orgánico, en la región frailesca, de Chiapas, México. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento Y Educación*, 6(54), 12–28. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i54.489>

- Mayorga, F. (2022). Productos de Panadería en Ecuador. *Universidad Tecnica DE aMBATO*.
https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2023/10/Productos-de-panaderia-en-Ecuador.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., Medina, D., Medina, Y., El Assafiri, Y., y Noda, M. (2021). Contribución al control de gestión ya la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cub*, 11(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062021000300012&script=sci_arttext
- Mejía Hernández, V., y Rodríguez Bermeo, R. (2024). Sostenibilidad de los emprendimientos de las organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria para el año 2022. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/26175>
- Mendoza Bazantes, C., Estrada Miño Colcha, E., y Tanqueño Colcha, O. (2021). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA INDUSTRIAL DE CALZADO PARA FORTALECER SU IMAGEN CORPORATIVA. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458006/621968458006.pdf>
- Mendoza, B. (01 de Octubre de 2024). La venta de pan en Ecuador crece y activa inversión de la mayor molinera del país. *PRIMICIAS* . https://www.primicias.ec/economia/venta-pan-ecuador-inversion-moderna-alimentos-olinera-ecuador-80193/?utm_source=chatgpt.com
- Morejón Valdés, M., Ramírez Pérez, J. F., Vargas Contreras, E., y Henriquez Ritchie, P. S. (2021). Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud: indicadores de gestión en la administración hospitalaria. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 109-122. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.580>
- Moyano-Hernández, F., y Sandoval, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista politécnica*, 17(34), 55-69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Muñiz-Jaime, L., Tomalá-Yáñez, R., y Alvarado-Guaranda, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
- Muñoz, D., Gutiérrez, J., Ortiz, A., y Parra Roldan, J. (2024). *Estrategias de fidelización de clientes y sus efectos en ventas en una microempresa*. [Tecnológico de Antioquia]: <https://dspace.tdea.edu.co/entities/publication/21d145c8-b873-4cff-8c58-803a8bae4947>
- Muñoz, G. V., Méndez, R. M., y Muñoz, M. (2020). Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 9(24), 11-23. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637969123002/637969123002.pdf>
- Navarro, E., Ramírez, J., Yepes, I., y Roa, J. (2024). Determinación del nivel de organización financiera de los emprendedores en Barranquilla, Colombia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9603963>

- Ortiz-Guevara, D. d., Viteri-Vera, M. d., y Montalván-Espinoza, J. A. (2024). Optimización de recursos empresariales a través de la planificación tributaria: estrategias financieras para el éxito sostenible de microempresas en Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1256>
- Palacio, M. (2020). Entre la nuclearización y la diversidad de las organizaciones familiares. *Trabajo social*, 22(2), 21-45. <https://doi.org/10.15446/ts.v22n2.80866>
- Palomino, X. (2020). *Merchandising en las micro y pequeñas empresas del rubro de panaderías y pastelerías: caso Lalo's pan, distrito de Ayacucho, 2020*. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/21373>
- Paredes-Guerrero, R., Tapia-Segura, S., y Silva-Vimos, M. (2021). Análisis administrativo, legal y operativo, para la creación de emprendimientos de alimentos y bebidas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 21-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094566>
- PCMI. (2025). *Ecuador's E-Commerce Market: Trends and Insights 2025*. <https://paymentscmi.com/insights/ecuador-e-commerce-market/>
- Pérez Arévalo, M. (2021). Comportamiento organizacional y estructuras corporativas rentables de las microempresas con liderazgo y trabajo en equipo. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4205>
- Pérez Arévalo, M., y Cadena Silva, J. (2021). Cultura organizacional y liderazgo en equipo para microempresas. *Suplemento CICA Multidisciplinario ISSN:2631-2832*, 5(11), 213-229. <https://suplementocica.uleam.edu.ec/index.php/SuplementoCICA/article/view/72>
- Pérez, R., Chacón, M., Hernández, A., y Sanchez, R. (2020). Estrategias de comercialización y marketing para la harina de bagazo en Quito. *CONNECTIVIDAD*, 5(1), 20-35. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v5i1.74>
- Picon, P., Valarezo, M., y Guzmán, D. (2022). La inteligencia de negocios como apoyo a la toma de decisiones en el área de comercialización de la empresa Azuaynet. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 2460-2483. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i8.4523>
- Piedra-Mayorga, V. M., Piedra-Guzmán, M. L., y Vázquez-Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4(2), 152–163. <https://www.cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/133>
- Pulido, A. (2020). *Plan de negocios para la creación de la empresa panificadora Start Break*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]: <https://repository.usta.edu.co/items/d1f2e506-2726-411a-9a07-1fb2c5be7d7c>
- Rade, L., y Villon, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 7(17), 30-44. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/233/317>
- Ramírez, L. (2025). *Estrategia de Inbound Marketing para fortalecer la comercialización de los productos artesanales de la panadería La Vienesita en la ciudad de Riobamba, fue*

- aprobado*. [Bachelor's thesis, Riobamba, Universidad Nacional de Chimborazo]: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14889>
- Rangel-Romero, M., Torres-Suárez, M., y Hernández-Lozada, A. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Rodas, G. (2023). Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1623-1641. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7835>
- Rodríguez, G., Cano, E., y Ruiz, A. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*. <https://doi.org/0.36097/rsan.v1i35.1141>
- Romero, A., Valiente, P., y Del Toro Prada, J. (2022). Gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles: Fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales. *Conrado*, 18(84), 58-67. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000100058&script=sci_arttext
- Romero, E. (2025). *Análisis de las estrategias de marketing en la Empresa "Panadería Central" de la ciudad de Babahoyo, periodo 2024*. Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAF: <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/18175>
- Solarte, C., Solarte, M., y Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1), e149. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Solórzano, W., Rodríguez, A., Mar, O., y Bron, B. (2023). El papel de la inteligencia artificial en la transformación digital de las empresas. *Tono, Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA*, 19(1), 23-42. <https://www.revistatono.etecsa.cu/tono/article/download/377/680>
- Spencer, S. (2013). Public and Private Food Safety Standards: Compliance Costs and Strategic Opportunities. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199680405.003.0022>
- Tinitana, J., y Ávila, A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2165-2189. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926827>
- Trávez, D., Mosquera, F., Amagua, J., Castro, T., Uve, G., Solorzano, J., y Mera, A. (2024). "Sabores de Ecuador" Panadería Artesanal de una Tierra rica en Tradición. *Ódigo Científico Revista de Investigación*, 5, 1-89. <http://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/359>
- Valentin, J., Manriquez, H., Espitia, F., Odar, M., Ramirez, M., y Valentin, Y. (2023). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento empresarial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(120), 104-113. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.738>
- Vega, T., y Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico. *Revista espacios*, 41(45), 247-260. <https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>

- Villanueva, L., Morán, A., y Intriago, D. (2022). Desarrollo administrativo de las microempresas ecuatorianas. Modelo de gestión estratégica organizacional. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3), 343-359. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9001914>
- Vistazo . (2024). *Alrededor de 12.800 panaderías existen en el mercado ecuatoriano*. https://www.vistazo.com/enfoque/alrededor-panaderias-existen-mercado-ecuatoriano-KF7070149?utm_source=chatgpt.com
- Viteri, G., Romero-Fernández, A., y Mendieta-Larreategui, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *Cienciamatria*, 8(3), 1131-1152. <https://scholar.archive.org/work/dikcu3q715bq5bvwa5z7zwpemu/access/wayback/http://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/download/831/1359>
- Wise Guy Reports. (2024). *Mercado de alimentos y bebidas sin azúcar: perspectivas y tendencias*. <https://www.wiseguyreports.com/es/reports/sugar-free-food-and-beverages-market>
- Zambrano, A., y Alvear, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 34-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896336>
- Zúñiga, C., y Martínez, W. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7920868>

Anexos

Anexo 1: Instrumento de Entrevista – Panadería “Rey Pan”

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada

Aplicado a: Propietario y colaboradores de la panadería “Rey Pan”

Propósito: Obtener información detallada sobre aspectos organizacionales, operativos y comerciales que permita diagnosticar la situación actual de la panadería y fundamentar el diseño de un plan de negocios para su mejoramiento.

Tipo de Preguntas: Abiertas, orientadas a explorar percepciones, experiencias y sugerencias.

Preguntas de la Entrevista

1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de la panadería “Rey Pan” en términos de funciones, responsabilidades y comunicación entre las distintas áreas?

2. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales problemas o limitaciones que afectan el funcionamiento diario de la panadería, tanto en el área operativa como en la administrativa?
3. ¿Qué aspectos del proceso productivo (preparación, tiempos, calidad, manejo de insumos) considera que podrían mejorarse para lograr mayor eficiencia y satisfacción del cliente?
4. En su opinión, ¿cuáles son las principales fortalezas de la panadería “Rey Pan” que podrían aprovecharse para destacar frente a la competencia en el mercado?
5. ¿Ha identificado cambios en las preferencias o expectativas de los clientes en los últimos años, y cómo cree que la panadería podría adaptarse para atender esas nuevas necesidades?
6. ¿Qué ideas o propuestas sugiere usted para mejorar la organización interna, la calidad del servicio o la proyección comercial de la panadería en el futuro?

Anexo 2: *Instrumento de Encuesta a Clientes Frecuentes*

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta a Clientes Frecuentes

Dirigido a: Clientes frecuentes de la panadería “Rey Pan”

Objetivo del Instrumento: Recoger opiniones y valoraciones sobre productos, atención, organización interna, imagen comercial y expectativas de los clientes, con el fin de sustentar el diagnóstico y orientar el diseño del plan de negocios para el mejoramiento de la panadería artesanal “Rey Pan”.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones. Marque con una “X” la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada una.

1. Edad

- Menos de 18 años
- 18 – 25 años
- 26 – 35 años

- 36 – 45 años
- Más de 46 años

2. Género

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. ¿Cada cuánto tiempo compra en rey pan?

- Diario
- Varias veces por semana
- Una vez a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Rara vez

4. ¿A qué hora suele comprar?

- Mañana
- Mediodía
- Tarde
- Noche

5. Edad

- Pan tradicional
- Pan integral
- Repostería
- Otros:

6. Considero que la panadería “Rey Pan” ofrece productos de alta calidad en sabor y frescura.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Me parece que existe suficiente variedad de productos en “Rey Pan” para elegir según mis preferencias.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Pienso que los precios de los productos en “Rey Pan” son justos en relación con la calidad ofrecida.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Estoy satisfecho con la atención y el trato recibido por parte del personal de la panadería.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Percibo que el local de la panadería está bien organizado, limpio y ordenado.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Considero que “Rey Pan” comunica claramente sus promociones, ofertas o novedades.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Creo que la panadería debería incluir más productos saludables, como integrales, bajos en azúcar o sin gluten.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. Siento que la panadería “Rey Pan” tiene una identidad propia que la diferencia de otras panaderías de la zona.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Confío plenamente en la calidad e higiene con que se elaboran los productos en “Rey Pan”.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Considero importante que la panadería implemente canales digitales para realizar pedidos o recibir información.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Estoy dispuesto a seguir comprando en “Rey Pan” en el futuro.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Recomendaría la panadería “Rey Pan” a otras personas por su calidad y servicio.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 3:Instrumento de Observación Directa

Nombre del Instrumento: Guía de Observación Directa – Panadería “Rey Pan”

Objetivo del Instrumento: Registrar de manera sistemática comportamientos, dinámicas, condiciones físicas y procesos internos en la panadería “Rey Pan”, con el fin de diagnosticar situaciones que puedan influir en su gestión organizacional, operativa y comercial.

Tipo de Observación: No participante – Estructurada

Aplicado por: Investigador

- **Datos Generales**
- **Fecha de Observación:** 1 de julio de 2025
- **Hora de Inicio:** 14:00 pm
- **Hora de Finalización:** 20:30 pm
- **Área Observada:** Área de Atención al Cliente y Producción
- **Nombre del Observador:** Camila Villarroel
- **Dimensiones y Criterios de Observación**

Organización Física del Local

- Distribución de espacios de trabajo y atención al cliente.

Adecuada

Parcialmente adecuada

Inadecuada

Observaciones: Pude notar que la distancia de la sección donde se despacha el pan hasta la caja es muy corta, las señoritas de atención al cliente no tienen mucho espacio para desplazarse y atender cómodamente, además existe una leve confusión entre la fila para caja y para que los clientes sean atendidos.

- Limpieza y orden en áreas visibles al público.

Excelente

Aceptable

Deficiente

Observaciones: La limpieza y el orden está a cargo de una señorita, que procura que el filo de los coches de pan estén sin migas, los canastos que son usados para almacenar los panes son cepillados y limpiados después de cada uso, el área de pastelería y galletera está organizado por colores, sabores y categorías para que sea visualmente agradable para los clientes. Con frecuencia se limpia el polvo encima de los víveres, ya que, por un mal trabajo a cargo de entidades públicas, las calles se encuentran en un mal estado (se quitó el pavimento de ciertas partes, por un cambio de tubería en la zona y se dejó con huecos llenos de tierra), todo esto exige que los empleados de la panadería mantengan sus puertas y ventanas cerradas para evitar la contaminación de los productos.

2. Dinámica del Personal

- Comunicación entre los colaboradores durante la jornada.

Fluida y respetuosa

Regular, con fallos ocasionales

Deficiente, con conflictos o malentendidos

Observaciones: Su comunicación es respetuosa, cada una respeta sus tiempos para que los clientes sean tratados con amabilidad y conforme el orden en el que llegaron

- Organización y coordinación de tareas en la producción.

Muy bien organizada

Medianamente organizada

Poco organizada

Observaciones: Dentro del área de producción, el encargado de pastelería tiene un espacio destinado solo para su uso y un estante para colocar sus utensilios, herramientas y productos; pero a pesar de eso no tiene un orden adecuado para conocer donde esta cada cosa, eso le hace tener tiempos muertos buscando las cosas que necesita. En cuanto al área donde está el panadero, él tiene sus herramientas en orden (pude observar que una señorita de atención al cliente se dirigió hacia él preguntándole donde estaba un molde que usa para el pan “cañita” y el empleado supo explicarle a detalle donde se encontraba) mantiene su área organizada, conoce si es que hay que hacer pedidos o que pedidos son próximos.

3. Procesos Operativos

- Cumplimiento de tiempos en la elaboración de productos.

Puntual y eficiente

Con retrasos moderados

Con retrasos frecuentes

Observaciones: En cuanto a pastelería se puede decir que existe un retraso continuo, entraron clientes que preguntaban por cierto postres y la señorita de caja les supo decir que el pastelero se había atrasado un poco, pero en 3 min estaba listo (de igual manera con los pedidos). El área de panadería tiene una constante comunicación con las señoritas de atención al cliente, si es que hace falta algún pan, si un pan está próximo a acabarse, si es que un cliente hizo un pedido a última hora (lo que considero personalmente, que los pedidos a última hora deberían ser omitidos, ya que atrasan la producción)

- Manejo de insumos y control de inventario.

Adecuado y ordenado

Regular, con faltas leves

Deficiente, con pérdidas o desorden

Observaciones: Si el panadero principal no se encuentra, los señores dentro de producción no saben cómo el monto exacto de lo que se debe pedir. El manejo de insumos es regular, no es controlado al 100%, no se tiene un modelo claro para controlar sus inventarios.

4. Atención al Cliente

- Rapidez en la atención al cliente.

(X) Rápida y eficaz

() Regular, con algunas demoras

() Lenta y desorganizada

Observaciones: El hecho de que las señoritas sepan de memoria sus precios y haya recibido una capacitación de matemáticas básicas les ayuda a ser ágiles para sumar y dictar el total a la cajera, además la cajera tiene un amplio conocimiento de los precios de los demás productos (embutidos, leche, bebidas, etc.), todo esto lleva a que los clientes sean atendidos de manera rápida y eficiente

- Trato y cortesía del personal hacia los clientes.

() Muy cordial y atento

(X) Correcto, pero poco cercano

() Descortés o indiferente

Observaciones: Hubo algunas fallas en cuanto al trato a personal, una señorita es muy descortés y su tono de voz no es el adecuado para tratar a los clientes

5. Imagen del Negocio

- Presentación personal de los colaboradores (uniforme, higiene).

() Impecable

(X) Aceptable

() Deficiente

Observaciones: Se podría decir que es controlada, la señora encargada, el momento de las señoritas de atención al cliente entran, revisa sus uñas, manos y pelo (a una señorita se le llamo la atención ya que vino con el cabello desordenado, casi suelto), de igual manera con los señores de producción se les revisa cautelosamente.

- Imagen general del negocio ante el cliente.

() Muy positiva

(X) Neutra

() Negativa

Observaciones: Por la parte de afuera tienen mucho polvo debido a las calles en mal estado, el letrero que tienen no es visible, mucho menos en el día casi no se nota que hay letrero.

Anexo 4:Instrumento de Focus Group

Nombre del Instrumento: Guía para Focus Group – Elaboración de Matriz FODA

Objetivo del Instrumento: Recoger opiniones, percepciones y experiencias de los colaboradores de la panadería “Rey Pan”, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desempeño de la empresa, con el fin de fundamentar el diseño del plan de negocios.

Tipo de Técnica: Cualitativa – Participativa – Grupal

Moderador: Investigador

Datos Generales

- **Fecha de Realización:** 3 de julio
- **Hora de Inicio:** 7:50 pm
- **Hora de Finalización:** 8:30 pm
- **Lugar:** Panadería “Rey Pan” – Tumbaco
- **Moderador:** Camila Villarroel
- **Número de Participantes:** 4

Participantes

Nombre o Código	Área de Trabajo	Tiempo en la Empresa
_AC001	Cajera	1 año
AC002	Atención al cliente	9 meses
PP001	Producción	7 meses

(Nota: se recomienda utilizar códigos en lugar de nombres para mantener la confidencialidad)

Anexo 5: Guía de Preguntas para el Focus Group

1. Desde su experiencia, ¿qué aspectos consideran que son las mayores fortalezas de la panadería “Rey Pan” en su funcionamiento diario y en comparación con otras panaderías?

- La variedad de panes que hay
- La cercanía y confianza que tenemos con todo el equipo
- La experiencia en el negocio
- Los precios bajos
- La atención amable y sonriente a los clientes
- La iniciativa de cada uno de los trabajadores
- La honestidad con la que nos comunicamos
- La confianza que nos dan nuestros clientes
- La calidad de los productos con que se elaboran los panes y postres
- Que no hay solo gran variedad de panes, sino que también en los otros productos como la leche, los huevo, los embutidos, etc.

2. ¿Cuáles creen que son las principales oportunidades en el entorno que podrían beneficiar a “Rey Pan” en el futuro?

- Que ahora todo lo viejo o antiguo se hace tendencia, podemos aprovechar en sacar recetas antiguas o postres que se hacían mucho antes (colaciones) para recordar de una manera bonita lo que alguna vez probaron
- Debido a nuestros clientes, podríamos probar en ofrecer panes y postres premium con otro nivel de precios
- Podríamos aprovechar en convertirnos en una cafetería

- Podríamos hacer colaboración con maracas que hagan brunch y ofrecerles nuestros productos
- Participar en las ferias que se hacen los Días sábados en el parque, para llegar a más personas.

3. En cuanto a debilidades, ¿qué situaciones internas o problemas identifican que podrían estar afectando la eficiencia o la organización de la empresa?

- Existen ocasiones en las que no tenemos como que las medias exactas para la panadería y colocamos la materia prima al ojo
- No se cuida cuando el diésel esta por acabarse
- No se tiene un inventario de las cosas, todo es según vaya faltando.
- Para atención al cliente, puede ser que las funciones no están bien distribuidas hay veces que nos confundimos en las tareas que tenemos que hacer
- Existen veces que falta comunicación entre producción y atención al cliente por lo que no se pasan los pedidos
- No estamos presentes en redes sociales

4. ¿Qué amenazas externas perciben ustedes que podrían impactar negativamente a la panadería en los próximos meses o años?

- Que como ven que este sector se ha movilizadado mucho más por la panadería, vengan nuevas panaderías u otras tiendas, y como el arriendo es barato pueda subir de precio por la demanda
- Que se pongan un Tuti cerca nuestro
- Vengan más clientes que sean exigentes en cómo se ve el empaque del producto, ya no se sientan conformes con una simple funda de papel.
- La inseguridad que existe en las afueras
- Cambios de habito de compra, que luego solo prefieran comprar todo por el celular.
- Nuevos cortes de luz o agua

5. ¿Qué acciones o cambios proponen para reforzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y prevenir las amenazas?

- Tener las recetas a la mano
- Estar más presentes en redes sociales
- Dar tarjetas de fidelización a nuestros clientes

- Hacer más degustaciones
- Hacer combos (sanduche + cola)
- Hacer unos empaques más lindos
- Fijar un cronograma físico para saber de las tareas diarias
- Fijar una imagen a la panadería (logo, paletas de colores, etc.)

Anexo 6: Estado de Resultados – Primer semestre 2025

2025	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	TOTAL COSTOS Y GASTOS	RESULTADO	
ene-25	\$ 20.550,87	\$ 14.894,36	\$ 686,69	\$ 15.581,05	\$ 4.969,82	
feb-25	\$ 23.687,54	\$ 13.821,66	\$ 3.955,39	\$ 17.777,05	\$ 5.910,49	
mar-25	\$ 25.559,77	\$ 15.178,09	\$ 627,11	\$ 15.805,20	\$ 9.754,57	
abr-25	\$ 25.700,64	\$ 9.434,33	\$ 736,64	\$ 10.170,97	\$ 15.529,67	
may-25	\$ 23.156,40	\$ 11.016,25	\$ 761,66	\$ 11.777,91	\$ 11.378,49	
jun-25	\$ 21.690,41	\$ 11.984,20	\$ 836,19	\$ 12.820,39	\$ 8.870,02	
jul-25	\$ 21.925,79			\$ 12.329,97	\$ 9.595,82	
ago-25	\$ 22.163,73			\$ 12.463,78	\$ 9.699,95	
sept-25	\$ 22.404,24			\$ 12.599,03	\$ 9.805,21	
oct-25	\$ 22.647,37			\$ 12.735,75	\$ 9.911,62	
nov-25	\$ 22.893,14			\$ 12.873,96	\$ 10.019,18	
dic-25	\$ 23.141,57			\$ 13.013,67	\$ 10.127,90	
TOTAL	\$275.521,47	\$ 76.328,89	\$ 7.603,68	\$159.948,73	\$ 115.572,74	58,05%
	1,09%			-4%		

Fuente: Documentación contable interna de “Rey Pan”