



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE
INGENIERIA COMERCIAL**

CASO DE ESTUDIO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA
CARTERA DE CLIENTES PARA LA PANADERÍA**

AUTOR

MANUEL FERNANDO SAGBAY BUENO

GUAYAQUIL

2024

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Plan Estratégico para incrementar la cartera de clientes para la panadería "PASTIPAN"

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	3%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.bbc.com Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad de Guayaquil Trabajo del estudiante	1%
3	www.authorstream.com Fuente de Internet	1%
4	liarevistas.usantotomas.edu.co Fuente de Internet	1%
5	Farley Sary Rojas-Restrepo, Jorge Iván Jiménez-Sánchez, Diego Alejandro Ramírez-Tapias. "Propuesta de modelo de Revisoría fiscal para cooperativas del sector de transporte terrestre de carga", Contaduría Universidad de Antioquia, 2022 Publicación	1%
6	dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	

1%

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Apagado



ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del problema y la necesidad a solventar	2
1.2. Objetivo	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos	5
1.1. Formulación del problema	5
1.1.1. Problema general	5
1.1.2. Problemas específicos	5
1.2. Descripción de la propuesta	6
II. ANÁLISIS	8
2.1. Análisis crítico	8
2.2. Variables, operacionalización	8
2.2.1. Variable Independiente.....	8
2.2.2. Variable Dependiente	9
2.3. Análisis Financiero	9
III. PROPUESTA	10
3.1. Estudio de mercado.....	10
3.1.1. Descripción de la metodología	10
3.1.2. Instrumento para la recolección de datos	11
3.1.3. Población y muestra.....	11
3.2. Herramienta de Investigación: Cuestionario.....	11
3.3. Interpretación de resultados de la encuesta.....	17
3.4. Modelo Operativo – Ejecución de la propuesta.....	17
3.1.1. Análisis PEST.....	18
3.1.2. Propuesta de la filosofía de Panadería “Pastipan”.....	19

3.1.3. Mapa de procesos de la Panadería “Pastipan”	20
3.1.4. Matriz del perfil competitivo de la Panadería	20
3.1.5. Matriz Perfil de capacidad interna.....	20
3.1.6. Matriz de Evaluación de los factores externos	21
3.1.7. Análisis DAFO de la empresa	22
3.1.8. Matriz de evaluación de factores internos	22
3.5. Matriz del Plan Estratégico	23
CONCLUSIONES	24
RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas buscan cambiar su entorno constantemente tras la necesidad de sobrevivir, es por ello que cada empresa produce herramientas acordes a la problemática identificada, la planificación estratégica es una de ellas puesto que los recursos económicos y la gente tiene acceso activo para afrontar acciones organizacionales que permitan de alguna manera predecir el futuro y seguir implementando estrategias para el logro de sus objetivos.

Para alcanzar estos objetivos se debe tener en cuenta la influencia del entorno social, político y económico, es por eso necesario en la organización implementar la planificación estratégica como mecanismo de mejora con un enfoque riguroso en un área específica de problema creando estrategias de negocio, gestión, comunicación, trabajo en equipo, y el objetivo principal es la mejora en cada área, pero lo más importante es que los directivos aprendan a gestionar. Muchas de las actividades pueden ser controladas desde un enfoque eficiente y eficaz que se crean por decisiones y acciones, para el logro de indicadores financieros adecuadas que permitan mantenerse en un mercado competitivo, estas deben desarrollarse con coherencia entre el comportamiento individual y las metas, alineado con los objetivos organizacionales.

Las microempresas en su gran mayoría dedicadas a la panadería no cuentan con una administración estratégica para planificar, coordinar, gestionar y controlar situaciones, lo que genera caos y les hace perder visibilidad. Esta investigación fue motivada por la necesidad de que la panadería “Pastipan” crezca y esté mejor posicionada no solo por su amplia cartera de productos, sino también por el servicio eficiente con el cliente. La panadería es una empresa familiar que brinda servicios de producción y comercialización de pan de sal, dulce, mixto, integral, briollo, palanqueta, ubicada en las calles García Goyena y la 34 esquina; esta ubicación la adopto desde que inició con el desarrollo económico de sus actividades; al ser considerado como un punto estratégico, debido a que existe un gran afluencia de personas que demandan productos para el hogar, siendo uno de ellos el pan y sus derivados, al ser utilizados en eventos tales como bautizos, cumpleaños, entre otros.

Desde sus inicios la panadería ofrece productos de panadería para satisfacer el paladar de los clientes de la zona y los que visitan temporalmente la ciudad, siendo un negocio familiar que se gestiona con liderazgo e innovación, al ser pioneros en la producción de nuevos novedosos productos que llegan a la mesa de los clientes de acuerdo a sus necesidades de consumo, al manejar una amplia gama de productos se vuelve importante crear constantemente otros productos, por este motivo resulta importante establecer estrategias para abarcar un mayor segmento de mercado, con el aumento de las ventas se mejora la rentabilidad y mantenerse en funcionamiento con el tiempo, considerando la difícil situación económica en la que se encuentra el país.

Con lo expuesto anteriormente se vuelve importante el desarrollo y aplicación de estrategias para incrementar la cartera de clientes en la empresa al considerar que la oferta de una panadería requiere posicionamiento en el mercado, estrategias para aumentar las ventas, segmentos de mercado, cada uno con sus propios objetivos y tácticas, planes, cronogramas y presupuestos de desarrollo y aplicaciones relevantes que guiarán al propietario de la panadería, en la adecuada toma de decisiones siendo estas oportunas y útiles para enfrentar la problemática del entorno, para incrementar su participación en la industria de la panadería, considerando que existe una fuerte competencia en los alrededores que restan participación de los productos, por ello se vuelve necesario producir nuevos panes que satisfagan a un nuevo segmento de clientes para su acogida rápida y con ello el incremento de rentabilidad y un mayor segmento de mercado.

1.1.Descripción del problema y la necesidad a solventar

De acuerdo a Rodríguez (2020) la principal raíz del problema radica en la falta de productos como panes, aperitivos, pasteles y acompañantes sin azúcar en la ciudad de Guayaquil, que no satisfacen las diferentes necesidades de todos aquellos clientes que buscan diferentes alternativas saludables para su alimentación diaria. De acuerdo al análisis de campo realizado por medio de las encuestas mencionaron que eran conscientes de las enfermedades que propician su consumo diario tales como la obesidad, diabetes, enfermedades cardíacas, presión arterial alta, cada una de ellas causadas por el consumo de productos con alto contenido de azúcar y grasas, considerando que en muchos casos, se ven obligados a consumirlas por la falta de elección o por costumbre.

En la investigación realizada por García & Morán (2023) la pregunta de investigación se centró en identificar y analizar estrategias de marketing para las panificadoras de la industria Garzota, con el fin de fidelizar a los clientes en un segmento de mercado que busca día con día ser competitivo, tras la fuerte crisis económica que atravesó por la pandemia y además la identificación de nuevos desafíos a los que se exponen este tipo de empresas con ello plantear e implementar diferentes estrategias de marketing seguras y eficientes, para establecer la existencia de diferencias significativas en relación a las estrategias que ya han sido usadas en diferentes panaderías sin importar su tamaño, experiencia, cantidad de clientes.

De acuerdo a Valencia (2020) en su estudio realizado en la Panadería Nayvat menciona que su principal producto es el pan y mantiene su producción con una característica esencial al ser elaborado con la receta tradicional, al considerar que el negocio familiar tiene como actividad económica generadora de recursos la elaboración y comercialización del pan Huaro, sin embargo el crecimiento se ha visto estancado incluso reducido, los motivos son desconocidos por los dueños del negocio, por lo que resulta urgente analizar los gustos y preferencias de sus actuales y potenciales clientes, al considerar que son constantes los cambios a los que se ha visto envuelto el mundo en su totalidad, esto con el fin de satisfacer las necesidades básicas de alimentación y con ello incrementar la cartera de clientes y fidelizarlos para que siempre busquen los diferentes productos que ofrece la panadería, dependiendo de las distintas preferencias de los compradores, especialmente de los que celebran fiestas tradicionales, ya que el producto es entregado junto con bebidas para celebrar este tipo de ocasiones.

De acuerdo a Campos et al. (2019) la panadería “Suazo”, se encarga de la producción y comercialización de una gran variedad de productos que ofrece la empresa, con los más altos estándares de calidad y preparados cumpliendo todas las normas higiénicas con el fin de satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores prioritarios, por lo que la principal visión que busca cumplir es brindar una experiencia saludable. Actualmente la falta de aplicación de estrategias, falta de algún programa publicitario, de empaque diferenciado con el logo para un mejor posicionamiento en los supermercados, debido a la inexperiencia técnica acerca de la administración del negocio,

la previsión social se vuelve necesario implementar al proceso de producción el uso de tecnología y promover adecuadamente el uso del plan de marketing para efectivo que ayude a atraer nuevos clientes potenciales y que deba desarrollarse en el corto plazo.

De acuerdo a Barros & Rivera (2022) los emprendimientos año tras año van considerándose como una iniciativa importante para el desarrollo social, económico de muchas familias, que buscan un sustento para mantener su hogar, al implementar sus negocios sin aplicar los estudios necesarios se vuelve importante aplicar drásticamente en todo tipo de empresas, estrategias que permitan su funcionamiento con el tiempo, abarcar un mayor segmento de mercado, con la fidelización de clientes y ofreciendo más productos, adoptando nuevas y modernas tecnologías, que impulsan el desarrollo económico de muchas familias. En los últimos años, el marco legal del Ecuador se ha centrado en el desarrollo y fortalecimiento de las microfinanzas como herramienta de desarrollo para sectores excluidos por el Estado y apoyo al sector empresarial para la creación de una economía participativa e inclusiva, al comprender la importancia de plantear y desarrollar estrategias que permitan aumentar la rentabilidad antes de acceder a este tipo de productos financieros que afecta directamente con el rendimiento de los microempresarios.

Los dueños de panificadores han identificado beneficios y oportunidades que les permiten mantenerse en el mercado, del mismo modo identifican amenazas y vulnerabilidades que exponen diferentes riesgos, tales como aumento de los precios, a los que constantemente se ven expuestas las panaderías nacionales, ya que periódicamente se ven afectados por los ajustes de precios realizados por el gobierno han tenido un gran impacto, la falta de mano de obra capacitada y comprometida con la empresa, el desconocimiento de nuevas formas de alimentación que adoptan los clientes por sus diferentes estados de salud.

La elaboración de pan y sus derivaos que requieran el uso de harina, aceite, mantequilla, entre otros que se han visto afectados por el incremento en sus precios El precio de las materias primas ha aumentado en las panaderías, siendo así sigue subiendo como el precio del quintal de harina en 2021, al mencionar que a principios del 2022, el precio subió de 31,00 dólares a 38,00 dólares y en la actualidad maneja un precio actual es

44,85. creo que será pronto alcanzará un valor de \$49.50, la Federación de Panaderos del Ecuador ha manifestado que el gobierno ha triplicado los precios de las materias primas obligándoles a subir los precios de los productos en los últimos meses, lo que ha ocurrido en muchas panaderías considerando que si incrementan el precio de su principal producto generaría una disminución considerable en las ventas al considerar que el promedio promedio del pan era de 0,15 centavos, ahora para cubrir sus costos y gastos tiene que ofrecerlos a un precio de venta de 0,25 centavos (Líderes, 2019).

1.2.Objetivo

Objetivo General

Diseñar un Plan estratégico para incrementar la cartera de clientes para la Panadería “Pastipan”.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de Panadería “Pastipan” por medio del análisis de sus componentes internos y externos.
- Establecer recursos para el crecimiento en el área de producción por el alto precio de las materias primas.
- Desarrollar estrategias adecuadas para incrementar la cartera de clientes en Panadería “Pastipan”.

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Problema general

¿De qué manera la propuesta de un plan estratégico permitirá incrementar la cartera de clientes de Panadería “Pastipan”, en el período 2024-2025?

1.1.2. Problemas específicos

¿Cuál es el diagnostico de la situación actual de Panadería “Pastipan” en base al análisis de sus componentes internos y externos?

- ¿Cuáles son las principales estrategias que contribuirán a incrementar la cartera de clientes para la Panadería “Pastipan”?

- ¿Cuál es el plan estratégico a emplear para mejorar la rentabilidad de Panadería “Pastipan”?

1.2. Descripción de la propuesta

La propuesta tiene relevancia al mostrar la importancia de la planeación estratégica en el incremento de la cartera de clientes, con bases sólidas para la implementación de estrategias eficientes y eficaces. Al considerarse como una herramienta indispensable en el cumplimiento de la propuesta ya que la Panadería “Pastipan” al ser un negocio familiar se ha quedado estancado en un modelo de negocios ambiguo el cual debe ser modernizado y beneficiar a la empresa con un enfoque actual que permita brindar un mejor producto y servicio para lograr un incremento en la cartera de clientes.

El principal objetivo de este estudio es plantear estrategias que se acoplen a las necesidades y requisitos del cliente, para tratar de satisfacerlos de diferentes maneras, siendo el precio del producto el más asequible. Además de mejorar la cartera de productos, también se buscará mejorar la reputación de la panadería; considerando que la panadería no elabora una planificación estratégica como respuesta a los resultados que obtiene tras la elaboración de sus estados financieros, es decir que no cuenta con estrategias necesarias que le permitan abarcar un mercado mas amplio a nivel nacional y crear un valor competitivo en relación a las demás empresas del entorno comercial.

Durante años, la gente ha comprado el pan y sus derivados asistiendo a los locales físicos para ser quienes escojan el producto que más se acomoda a su necesidad básica de alimentación. Se realizará un análisis minucioso para determinar debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, debido a los constantes cambios en los precios de las materias primas la panadería no tiene la capacidad de mantener los precios bajos, ofreciendo un eficiente y cálido servicio al cliente. Con este antecedente se menciona que el modelo de la planificación estratégica para “Pastipan” será el Analisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) como el método efectivo que va permitir la identificación y formulación constante para diseñar nuevas estrategias, esta herramienta se basa en un proceso continuo de mejoramiento que inicia con su formulación y posteriormente su ejecución a fin de evaluarlos y determinar si dan cumplimiento a los objetivos estipulados.

Para la recopilación y análisis de datos se empleará el Análisis PEST para contar un panorama general de las oportunidades y amenazas que podrían afectar el desarrollo económico de la empresa, en base a las cuales se identificara las mejores estrategias de crecimiento intensivo para mejorar el posicionamiento y ventas de la empresa, con ayuda de un servicio y producto de calidad generando un valor agregado importante que permitirá mayor cartera de clientes. Las etapas necesarias para desarrollar la planeación estratégica dependerán en cierta medida del tamaño, capacidad productiva, maquinaria, infraestructura, es decir de acuerdo a los activos que posee el negocio, al determinar como condicionante que todo dependerá del estilo de dirección de los empresarios, por lo cual debe ser flexible para que sea fácil adaptarse a nuevos entornos que se crean por el diseño de estrategias.

Sin embargo, cuando se incrementa el nivel de ventas, el potencial de crecimiento y la posición competitiva existe la necesidad de adoptar medidas formales de administración a partir de la implementación de un proceso de planeación estratégica para obtener mejores resultados en busca del funcionamiento en el mercado, por lo que Pastipan debe adoptar medidas estrictas para su correcto funcionamiento y aplicación de diferentes estrategias.

II. ANÁLISIS

2.1. Análisis crítico

En la actualidad, los pequeños negocios como “Pastipan” buscan crear una ventaja competitiva sin embargo no implementan planes con objetivos estratégicos claros que se adecuen con la realidad del entorno y permita alcanzar sus objetivos a corto plazo, con este antecedente la planeación estratégica es una herramienta administrativa importante para direccionar eficientemente las actividades de las empresas con la finalidad de mantenerse en marcha en el tiempo.

Los administradores o dueños de negocios gestionan las actividades necesarias para el logro de objetivos empresariales, no obstante, el potencial crecimiento y el nivel competitivo obliga que se adopte medidas rigurosas en busca de nuevos resultados a partir de la implementación de la planeación estratégica que ayude alcanzar niveles de competitividad adecuados, no solo para alcanzar el éxito sino también incorporar estrategias con el uso óptimo de los recursos y generar valor para los clientes (Ciro Gallo, 2021).

La investigación de la Planeación estratégica surge por el interés de conocer un método de direccionamiento estratégico al considerarse como una alternativa dinámica de acuerdo a características identificadas en Pastipan, en particular porque no cuenta con un modelo de estrategias eficiente para consolidar su estructura organizacional y llegar al logro de objetivos siendo más sostenible y competitiva en el mercado. En el presente estudio se identifican los principales problemas por la falta de la Planeación Estratégica, como también un análisis interno y externo para determinar la situación actual de Pastipan; identificando estrategias necesarias para incrementar las ventas, generar mayores utilidades, por lo cual se considera la implementación de estrategias como un instrumento importante.

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Variable Independiente

Planeación estratégica: es una herramienta de la planeación que inicia con la

identificación de objetivos empresariales y estos se alcanzarán con la aplicación de estrategias, utilizando eficientemente los recursos escasos de la empresa para contribuir en la toma de decisiones gerenciales (González & Rodríguez, 2019)

2.2.2. Variable Dependiente

Rentabilidad: se define como aquellos beneficios que una empresa obtiene o puede obtener al realizar una inversión (Sevilla Árias, 2024).

2.3. Análisis Financiero

Se requiere de los estados de perdidas y ganancias conjuntamente con el Estado de Costos de producción y ventas para determinar puntos críticos a ser controlados mediante la aplicación de estrategias (Anexo N °1 y 2.

De acuerdo a la información financiera presenta por panadería “Pastipan” para el año 2023, se puede observar que el rubro más significativo dentro del Estado de Costo de Producción y Ventas es la materia prima directa con el 52%, esto hace referencia a todas las materias necesarias para elaborar el pan y sus derivados, cabe recalcar que debido a varios desacuerdos políticos, económicos, sociales los mercados mundiales de productos básicos ocasiono un impacto a los precios de las materias lo que dificulta su entrada libre al país, afectando la producción nacional (BBC News Mundo, 2022); en cuanto a la mano de obra directa representa un 45% dentro del estado, esto corresponde al pago sueldos de las personas que están inmersas en el proceso de producción, y los costos indirectos de fabricación representan un 3% siendo este el rubro más bajo debido al proceso de producción, sin embargo se prevé un crecimiento en los precios de los combustibles y otros insumos de acuerdo al proyecto de ley que propuso aumentar el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 15% medida que implica un incremento en los precios de varios insumos (Redaccion Primicias, 2024). La problemática existente en la Panadería “Pastipan” se detalla con un árbol de problemas, en el cual se podrá visualizar claramente las causas y efectos que ocasionan dichos efectos en la panadería (Anexo N°3).

III. PROPUESTA

Este trabajo es muy importante ya que proporcionará apoyo y orientación para que la panadería sea autosustentable con el planteamiento de estrategias, considerando los problemas económicos del país no son sólo un obstáculo para panadería “Pastipan”, incluso para sus competidores más fuertes, que han incrementado el precio del producto y lo vende a un coste muy elevado, panadería decidió diversificar su línea de productos antes que bajar la calidad de sus productos para ofrecerlos a varios precios, como consecuencia hay menos clientes ya que buscan productos de acuerdo a sus ingresos económicos, por lo que prefieren productos de bajo precio a productos de calidad. Lo que se espera lograr en este proyecto es establecer objetivos estratégicos, para que la panadería se recupere y vuelva a aumentar el número de clientes con ello un mejor posicionamiento.

Aunque las estrategias de marketing son muy importantes para la supervivencia y el crecimiento, también influye en las empresas la falta información y análisis sobre aspectos que les permiten triunfar, además las estrategias son esenciales para atraer y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo. Para obtener datos de debilidades y fortalezas es necesario desarrollar un análisis competitivo, para establecer estrategias acordes al posicionamiento de la panadería para mantener los precios bajos, sin dejar de lado el servicio al cliente y la calidad del producto, debido a que la empresa no cuenta con filosofía organizacional y estrategias que le permitan enfrentarse a factores que surgen en un mercado competitivo. Entre los problemas identificados tenemos: falta de filosofía empresarial, sistemas de control interno de inventarios, identificación de procesos, bajo nivel de ventas que permitan cubrir los gastos y generar una rentabilidad adecuada para la empresa.

3.1. Estudio de mercado

3.1.1. Descripción de la metodología

Los métodos de investigación empleados fueron inductivo y deductivo que permitan tener un amplio panorama y los tipos desarrollados fueron descriptiva y exploratoria esto permitió analizar y determinar las características necesarias para el desarrollo de las estrategias basadas en los resultados; además del enfoque cuantitativo al

hacer uso de datos estadísticos proporcionados por panadería como son sus niveles de ventas, costos y gastos en un periodo dado y cualitativo al basarnos en la opinión de los clientes potenciales y actuales de la panadería en temas que permiten identificar las causas del problema.

3.1.2. Instrumento para la recolección de datos

Para la recolección de datos se empleó el cuestionario para identificar situaciones que podrían ser la causa del bajo nivel de cadera de clientes y la entrevista con el dueño de la panadería para recabar información de la situación actual de la empresa.

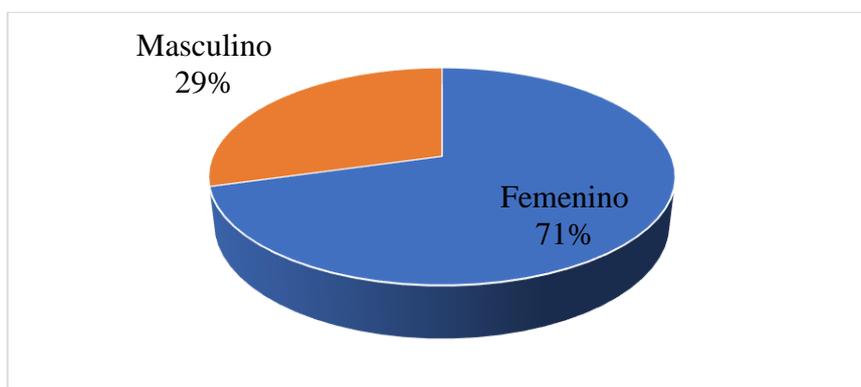
3.1.3. Población y muestra

De acuerdo a los datos obtenidos en la página web el número de habitantes de la parroquia Febres Cordero donde se encuentra ubicada estratégicamente la panadería “Pastipan” se obtiene un total de 343.836 habitantes, con este dato se calcula la fórmula muestral de acuerdo a los datos especificados en el Anexo N° 4, la encuesta debe ser aplicada en un total de 68 personas, por las respuestas obtenidas se recomienda a la panadería implementar estrategias para atraer nuevos clientes con el lanzamiento de un nuevo producto que genera gran acogida en el mercado.

3.2. Herramienta de Investigación: Cuestionario

A continuación, se presenta la tabulación de las preguntas e interpretación de las respuestas obtenidas de acuerdo a la fórmula muestral:

Gráfico 1 Sexo

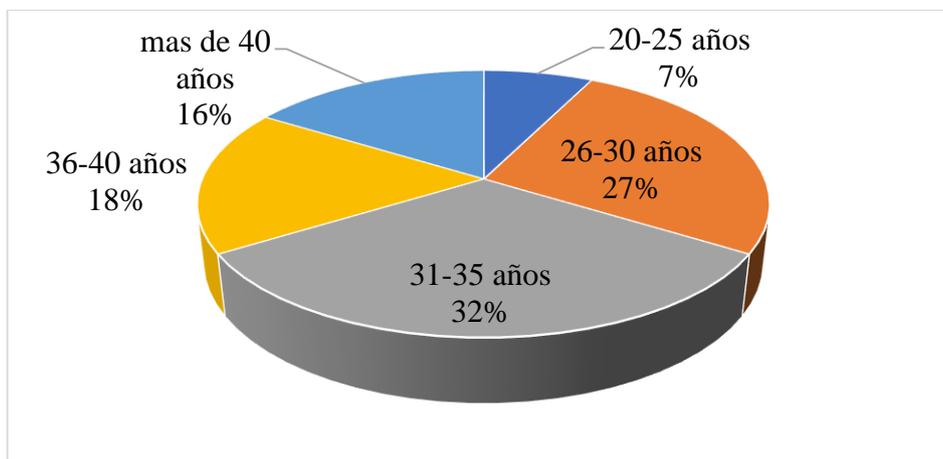


Nota. la figura muestra el sexo de encuestados.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024)

Interpretación: De acuerdo a la gráfica el 71% de los encuestados es de sexo femenino y el 20% masculino, considerando que la mayoría de veces las amas de casa, oficinistas, son quienes se acercan a comprar en la panadería.

Gráfico 2 Edad



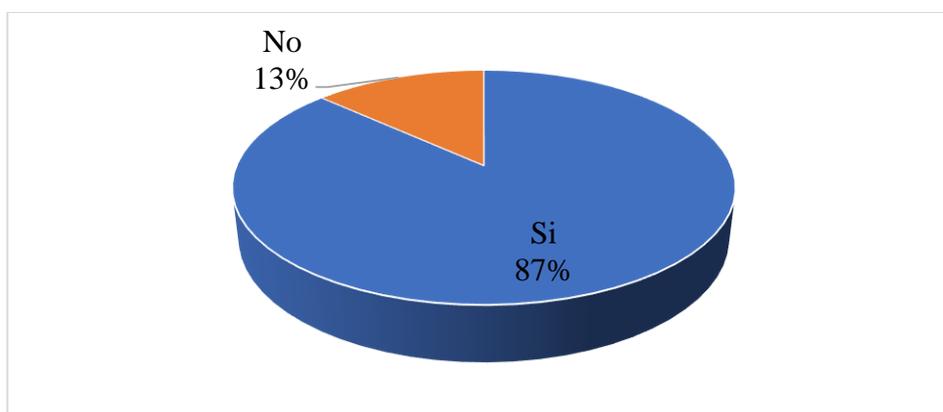
Nota. la figura muestra la edad de los encuestados.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024)

Interpretación: Entre las edades que más visitan la panadería tenemos un 32% entre los 31-35 años de edad, lo que confirma que esta es la edad de mayor consumo, un 27% en edades de 26-30 años siendo las más representativas.

1.- ¿Consume productos de panadería y sus derivados?

Gráfico 3 Consumo de productos de panadería y sus derivados



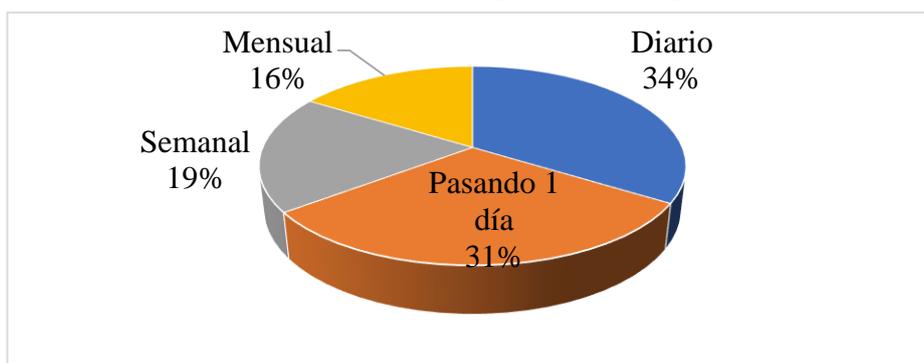
Nota. la figura muestra el consumo de pan y sus derivados según los encuestados.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: de acuerdo al gráfico el 87% de los encuestados consumen productos de panadería y un 13% no lo realizan, mostrando que un gran porcentaje de habitantes consume este producto.

2.- ¿Con que frecuencia consume productos de panaderías?

Gráfico 4 Frecuencia de consumo de productos de panadería

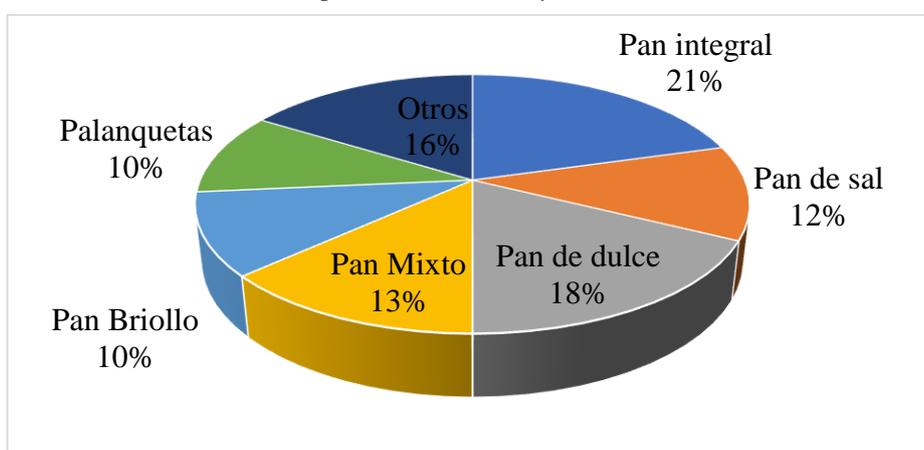


Nota. la figura muestra la frecuencia de consumo de productos de panadería.
Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: del total encuestados el 34% consume pan diario; el 31% lo consume pasando 1 día, el 19% lo consume de forma semanal y un 16% lo compra de forma mensual, siendo los más representativos al considerar que el pan es de consumo diario en los desayunos, refrigerio o meriendas.

3.- ¿Qué producto de panadería es de su preferencia?

Gráfico 5 Productos de panadería de mayor consumo

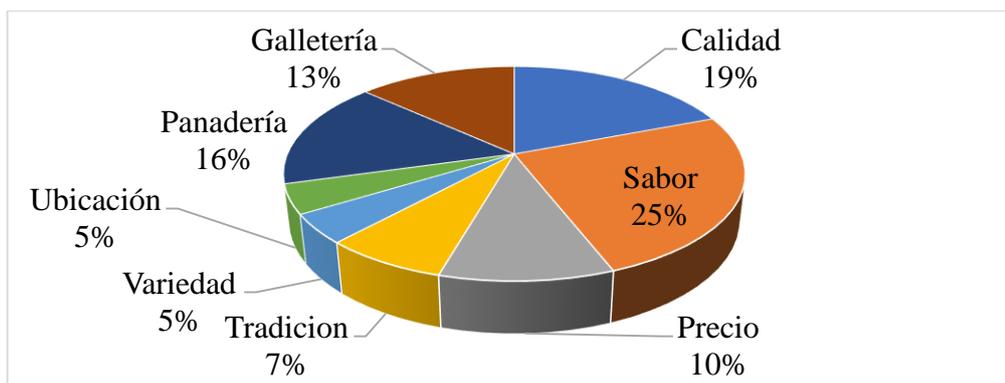


Nota. la figura muestra el producto de panadería de mayor consumo.
Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: del total encuestados el 21% consume pan integral; un 18% pan dulce, el 13% Pan misto, un 12% pan de sal, pan briollo y palanquetas con un 10%; al considerar los de mayor consumo de las familias en cada uno de sus hogares.

4.- ¿Qué es lo que más le gusta de Panadería Pastipan?

Gráfico 6 Factores importantes de Panadería Pastipan



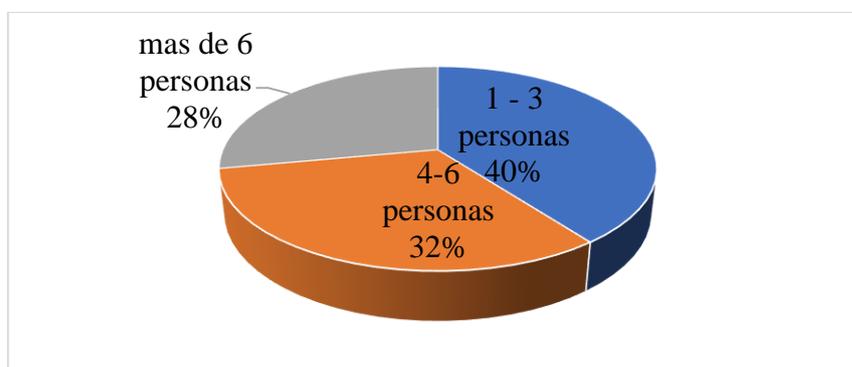
Nota. la figura muestra los factores predominantes en Pastipan.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: Del total encuestados entre las características más importantes de la Panadería Pastipan tenemos con un 25% el sabor del pan, un 19% la calidad de sus productos, el 16% productos de panadería, un 13% catálogo de galletería, 10% el precio, el 7% en tradición familiar, y un 5% en ubicación y variedad; considerando que el factor principal que define a la panadería es el sabor y calidad de sus productos.

5.- ¿Cuánto integrantes forman su familia?

Gráfico 7 Número de integrantes en la familia



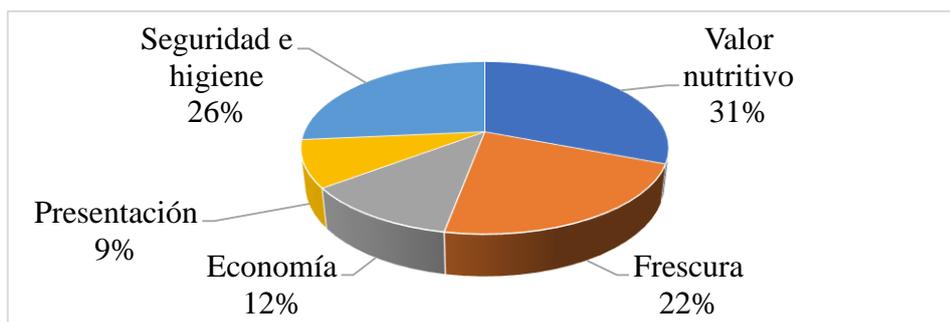
Nota. la figura muestra el número de integrantes en la familia.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: De acuerdo al número de encuestados se obtuvo que el 40% está conformado de 1-3 personas, un 32% conforma su familia con 4-6 personas y un 28% está integrado por más de 6 personas su hogar; siendo mayor el consumo para las familias integradas por más personas.

6.- ¿De las siguientes ventajas de comprar en Pastipan, cuál sería la más importante?

Gráfico 8 *Ventajas de comprar en Pastipan*



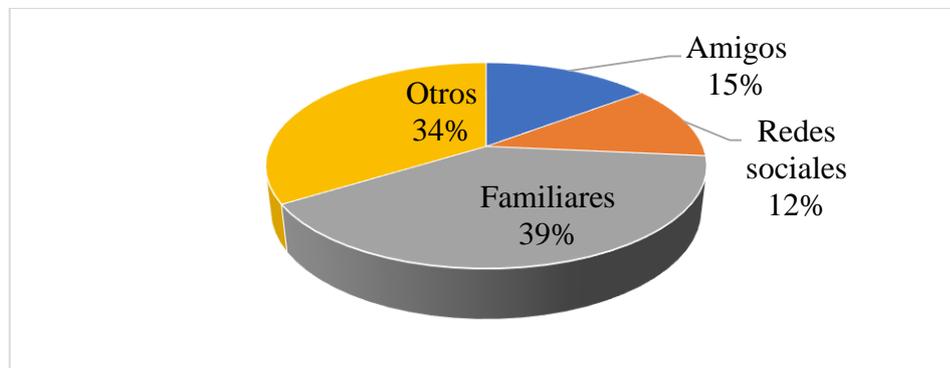
Nota. la figura muestra las ventajas de comprar en Pastipan.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: de acuerdo al gráfico, del total encuestado un 31% respondió que la ventaja de compra en Pastipan es su valor nutritivo, el 26% por la seguridad e higiene y un 22% por la frescura al ser un producto elaborado al momento, un 12% por ser económico y un 9% lo prefiere por la presentación que tiene el producto.

7.- ¿Cómo conoció la panadería Pastipan?

Gráfico 9 *Conocimiento de panadería Pastipan*



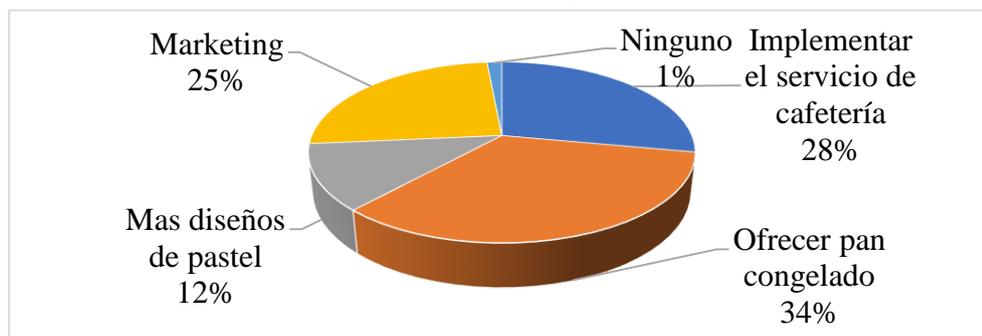
Nota. la figura muestra referencias de como conoció a Pastipan.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: de acuerdo al número de encuestados el 39% conoce Pastipan por familiares, el 34% por otros motivos diferentes a los expuestos, el 15% por amigos que adquieren sus productos en Pastipan, el 12% por redes sociales, siendo evidente la implementación de estrategias de publicidad y propaganda.

8.- ¿Qué le hace falta a Pastipan para mejorar su experiencia en el lugar?

Gráfico 10 Deficiencias a mejorar en Pastipan



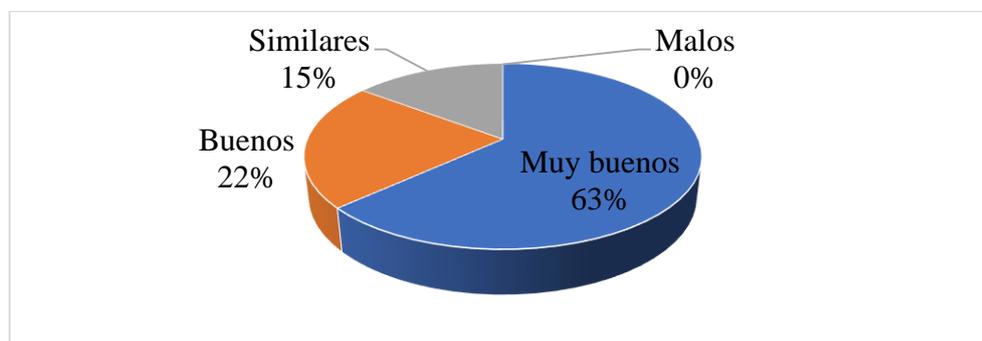
Nota. la figura muestra el consumo de pan y sus derivados según los encuestados.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: Del total encuestados un 34% menciona que le generaría mayor presencia y valor a la Panadería Pastipan ofrecer pan congelado, el 28% menciona que sería adecuado implementar una cafetería para compartir momentos con la familia, el 25% menciona que se debe aplicar marketing para que la panadería tenga mayor presencia en el mercado, el 12% requiere más diseños de pasteles y el 1% menciona que nada.

9.- ¿En referencia a productos similares ofrecidos por la competencia que opina de Pastipan?

Gráfico 11 .-Opinión de los productos que ofrece Pastipan



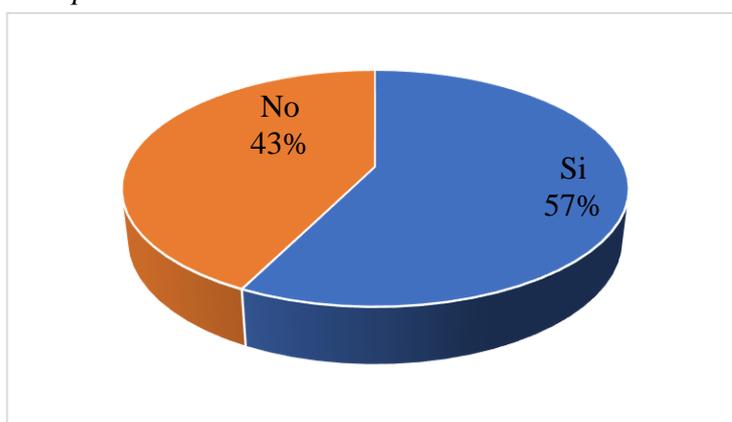
Nota. la figura muestra opinión en relación a productos ofrecidos por la competencia.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: de acuerdo al total encuestados el 63% menciona que los productos de Pastipan son muy buenos en relación con los de la competencia, el 22% que son buenos, un 15% menciona que son similares porque ofrecen la misma cartera de productos, por lo que resulta importante la implementación de estrategias y la producción del nuevo producto estrella tras la identificación y aceptación de encuestados.

12.- ¿Le gustaría comprar productos de panadería Pastipan con servicio a domicilio?

Gráfico 12.- Interés por el servicio a domicilio de productos de Pastipan



Nota. la figura muestra si el encuestado estaría interesado a recibir en sudomicilio el producto de Pastipan.

Fuente: Encuestas aplicadas (2024).

Interpretación: de acuerdo al total encuestados tenemos que un 57% le gustaría que la entrega del pan sea a domicilio y un 43% no requiere este servicio porque le gusta visitar la panadería para observar la variedad de productos que disponen.

3.3. Interpretación de resultados de la encuesta

El cuestionario fue aplicado a 68 personas que viven en la parroquia Febres Cordero, de acuerdo a la formula muestral, entre los factores importantes que se rescata tenemos: la calidad y sabor del producto, que se ha hecho conocido por el sabor de sus productos y por medio de familiares, siendo importante aplicar estrategias de marketing necesarias para incrementar el volumen de ventas.

3.4. Modelo Operativo – Ejecución de la propuesta

Actualmente la panadería “Pastipan” es una empresa familiar con muchos años

sirviendo a la comunidad, cuenta con una muy buena imagen, por la oferta de productos diferentes, atención a la cliente especializada, etc. lo que convierte a panadería en un buen negocio a medida que pasa el tiempo, los clientes exigen una selección más amplia de productos, pero no lo hacen, por la feroz competencia entre las panaderías que conlleva a pérdidas económicas al no ser productos adecuados para satisfacer las múltiples necesidades de cada cliente, es por ello que se vuelve necesario explorar y aplicar estrategias de acuerdo al análisis y recolección de datos por medio de la siguiente estructura hasta llegar a la elaboración del Plan estratégico:

Análisis PEST

Propuesta de la filosofía de Panadería “Pastipan”

Mapa de procesos de la Panadería “Pastipan”

Matriz del perfil competitivo de la Panadería

Matriz Perfil de capacidad interna

Matriz de Evaluación de los factores externos

Análisis DAFO de la empresa

Matriz de evaluación de factores internos

Matriz del Plan Estratégico

3.1.1. Análisis PEST

Es una herramienta que permite a las organizaciones revelar y valorar factores que afectan las operaciones comerciales actuales y futuras, al hacer uso de las variables Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Ecología y Legal (Anexo N° 5), los cuales se utilizan para determinar la relación comercial con los factores externos, contiene un estudio de las oportunidades y amenazas que plantean estos factores, al hacer uso de estos resultados, se puede lograr una visión favorable para realizar investigaciones de mercado, formular estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la empresa (Amador, 2022). Tras el análisis se puede mencionar que la economía del país sufre cambios considerables que afectan el precio de los insumos, lo que conlleva al incremento del precio de venta del producto final, sin embargo panadería Pastipan busca los mecanismos necesarios para ofrecer a sus clientes calidad y un precio accesible para no afectar el consumo de pan y el bolsillo de los clientes.

3.1.2. Propuesta de la filosofía de Panadería “Pastipan”

Figura 1 Logotipo de la empresa



Nota: muestra el logotipo de la panadería.

Fuente: Panadería Pastipan (2024).

Misión sugerida

Somos una panadería dedicada a la producción y comercialización de una variedad de panes, comprometidos con el bienestar y salud de nuestros clientes con productos de buen sabor y atención personalizada.

Visión sugerida

Ser líder en el mercado nacional, con una presentación variada de productos de panadería que satisfaga las expectativas de nuestros clientes.

Principios éticos formulados

- Respeto
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

Políticas de calidad sugerida

Buscando ofrecer un producto y servicio de calidad, competitivo, se compromete a fomentar políticas de calidad, tales como:

- Curso de inducción para el nuevo personal.
- Evaluaciones de desempeño de funciones.
- Ofrecer a los trabajadores la indumentaria necesaria para el proceso de producción.
- Capacitar periódicamente al personal.

3.1.3. Mapa de procesos de la Panadería “Pastipan”

Está definida como una representación gráfica acerca de la gestión por procesos que cumple una organización también podemos identificar de manera inmediata las principales características de la organización, sus macro procesos, enfoque de clientes, de calidad, mejora continua, entre otros (Alarcón et al., 2019). De acuerdo al Anexo N° 6 el Mapa de Procesos permitirá identificar claramente todos los procesos estratégicos, clave y de soporte de la Panadería “Pastipan”.

3.1.4. Matriz del perfil competitivo de la Panadería

Los lineamientos teóricos establecidos sobre el plan estratégico pueden parecer específicamente aplicables a las empresas, sin embargo resulta importante mencionar que son aplicables en ámbitos privados, públicos, productivo o de servicios. En este sentido, el análisis de los Factores Claves de Éxito y la elaboración de la Matriz de perfil competitivo (Anexo N° 7) son específicos para crear estratégicamente la ventaja competitiva y se derivan de las particularidades de la industria en la que desarrollan su actividad económica. Cada sector se esfuerza por destacarse en este mundo globalizado a través de funciones centrales para ser reconocidas a nivel mundial (Suárez et al., 2021).

Una vez elaborada la matriz de perfil competitivo se logra determinar que la Panadería “Rico Pan” es la más competitiva, considerando las calificaciones obtenidas se ha determinado que Panadería “Pastipan” necesita implementar estrategias que le permitan un mayor nivel de competitividad tales como:

Estrategia para mejorar actividades de publicidad y propaganda.

Estrategia para incrementar la cartera de los productos.

3.1.5. Matriz Perfil de capacidad interna

De acuerdo a esta matriz se podrá identificar los diferentes riesgos y fortalezas internas que enfrenta Panadería Pastipan, cada una de acuerdo a los niveles alto, medio y bajo; generándose impactos positivos o negativos para la toma de acciones correctivas (Anexo N° 8). De acuerdo a la matriz se concluye lo siguiente:

GERENCIA: Toma de decisiones: representa una fortaleza al mostrar niveles de participación, al no centralizar el poder en una sola área. Pastipan toma decisiones

acertadas para la mitigación de riesgo lo que le ha permitido mantenerse en funcionamiento.

Sistema de control: No cuenta con sistemas de control interno adecuado sobre las áreas de la empresa ocasionando un impacto medio de esta debilidad identificada.

AREA DE VENTAS: Distribución: una debilidad con impacto medio al conseguir la fidelización de los clientes que se acercan personalmente a comprarlo.

Clientes: identificó que cumple un papel primordial pues es el ente que genera ingresos en la empresa.

AREA FINANCIERA: Costos; debilidad identificada que tener gran impacto al considerar que los costos de producción se elevan y los clientes buscan mantener una escasa economía sin perder la calidad del pan.

Análisis de proveedores: propicia un impacto medio en este caso la empresa busca proveedores que mantengan precios accesibles sin dejar de lado la calidad.

AREA RECURSOS HUMANOS: Personal altamente calificado: fortaleza que genera un impacto alto, al asegurar la calidad en cada uno de los procesos de producción del PAN y sus derivados.

Estabilidad laboral: fortaleza que genera un impacto alto en sus colaboradores, al ofrecer sueldos y trabajo estable sienten el compromiso de trabajar arduamente en beneficio de la panadería.

AREA PRODUCCION: Compromiso de los procesos: es una fortaleza que identifica el compromiso con la calidad de la producción para mantener la reputación.

Calidad del proceso productivo: de acuerdo al proceso se requiere de seguridad y calidad en cada fase de producción hasta lograr el producto ideal para el consumo de los clientes.

3.1.6. Matriz de Evaluación de los factores externos

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de la panadería pasamos al análisis de los diferentes factores externos para establecer de mejor forma las estrategias adecuadas que permitan incrementar las ventas, abarcar un mayor segmento de mercado

(Anexo N° 9). Con la elaboración de ella matriz EFE se puede observar que el mercado donde se desenvuelve debido a los diferentes eventos económicos que se atraviesa el país incide directamente en el crecimiento empresarial de la panadería, con la aceptación de nuevos productos se podrá atender necesidades diferentes que requieran los clientes en un nuevo mercado.

3.1.7. Análisis DAFO de la empresa

Para elaborar un plan estratégico es importante realizar un diagnóstico, que incluye la realización de evaluaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) que contribuyen al desarrollo y la implementación de la estrategia de una organización. El análisis FODA es usado desde la antigüedad para proporcionar argumentos a favor y en contra, con este enfoque ha sido estudiado desde diferentes ángulos, lo que facilita a las organizaciones utilizar este enfoque como herramienta de apoyo para formular estrategias de una manera sencilla y conveniente, cabe mencionar que es una herramienta fácil de usar que en muchos casos simplifica el análisis de factores importantes en el desarrollo de la estrategia (Oña & Vega, 2018). Para planear e implementar estrategias, una de las herramientas más usadas es el análisis FODA (Anexo N° 10).

3.1.8. Matriz de evaluación de factores internos

Es una herramienta que permite la identificación clara de las virtudes y debilidades que tiene Panadería Pastipan para emitir un diagnóstico real sobre el desarrollo de los procesos que son llevados a cabo en la empresa, para determinar acciones correctivas que permitan mitigar los problemas identificados internamente y se fortalezcan las capacidades (Alvarez, 2021). Las fortalezas muestran mayor peso ponderado en relación a los ingresos, ya que su promedio alcanzo solo el 0.90 en relación al valor promedio de las fortalezas que fue de 1.99.

Toma de decisiones: Panadería Pastipan nació y se mantiene como una empresa familiar, lo cual permite que la toma de decisiones sea por parte de los dueños, sin embargo, existen medidas que requieren de la participación de sus colaboradores.

Atención al cliente: cuenta con personal amable y sociable que está dispuesto a ofrecer un adecuado servicio.

Personal altamente calificado: en cada una de las áreas se considera la

experiencia y estudios para el desarrollo de sus funciones.

Estabilidad laboral: al ser una empresa familiar que lleva años en el mercado, ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.

Compromiso de la mano de obra: los colaboradores son parte integral de la empresa al considerar que su trabajo se ve reflejado en la calidad del producto, por ello se sienten comprometidos y trabajan arduamente para ofrecer un producto de calidad.

Calidad de la producción: gracias a las maquinarias y equipos sofisticados los tiempos de proceso son los adecuados (Anexo N° 11).

3.5. Matriz del Plan Estratégico

En relación al análisis del estudio realizado a los habitantes de la Parroquia Febres Cordero, se procede a elaborar una Matriz donde se establecerá una serie de estrategias, con las cuales se tratará de atacar las debilidades y amenazas identificadas por medio de las diferentes matrices aplicadas a la Panadería Pastipan tomando en consideración los factores claves del entorno que permitirán una mejor identificación de estrategias.

Factores clave del éxito

Producto: Pastipan cuenta con productos de alta calidad y artesanales que le brindan un valor adicional.

Tecnología: De acuerdo a la capacidad de producción se implementan maquinas y equipo de última tecnología.

Capacidad de la planta de producción: la capacidad de la planta es utilizada al 100% por lo que se dispone de una buena capacidad de producción e infraestructura adecuada.

Valor agregado al producto: la presentación de cada un de sus productos es la mejor como detalles o decoraciones exclusivas para los clientes.

Recurso Humano: cuenta con trabajadores comprometidos con el crecimiento y éxito empresarial de la panadería (Anexo N° 12).

CONCLUSIONES

En base al objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de Panadería “Pastipan”, se concluye que: la empresa no genera los ingresos necesarios para el cumplimiento de obligaciones en el desarrollo de su actividad económica, también se identifica la calidad y sabor del producto, considerándose como una fortaleza para la empresa así también existen debilidades y amenazas que deben ser consideradas al momento de establecer estrategias para incrementar la cartera de clientes.

En base al objetivo específico 2: Establecer recursos para el crecimiento en el área de producción por el alto precio de las materias primas; se concluye que: Panadería Pastipan cuenta con un gran posicionamiento, sin embargo los incrementos de precios en las materias primas provocan un leve aumento en el precio de venta de los productos, como consecuencia las ventas han decrecido por lo que resulta importante elaborar estrategias enfocadas al incremento de ventas. Desde el punto de vista de las actuales tendencias del mercado donde se desarrollan las actividades de producción y comercialización, es importante considerar la producción del pan congelado para diversificar la cartera de productos, debido a que los productos por su calidad y sabor son adquiridos y consumidos notablemente.

En base al objetivo específico 3: Desarrollar estrategias adecuadas para incrementar la cartera de clientes en la panadería; se concluye que la panadería Pastipan, contaría con mayor prestigio, reputación y reconocimiento al emplear estrategias de marketing, para incrementar la cartera de clientes y con ello un crecimiento económico y financiero, pues es reconocida por la calidad y sabor de sus productos mas no por una aplicación de estrategias publicitarias, ofertas, con ello se incrementará el nivel de ventas y consecuentemente la producción, sin dejar de lado la calidad del producto.

RECOMENDACIONES

Realizar controles internos que permitan determinar la evolución o crecimiento de las ventas, producción, costos de materias primas entre otros aspectos relevantes que se requieran para el óptimo funcionamiento de la actividad económica de Pastipan y con ello mantenerse en un mercado más grande, al ofrecer productos y servicios de calidad incorporados que generan mayor ventaja competitiva en relación a otras panaderías como lo es la producción de pan congelado para satisfacer otra necesidad urgente de los clientes, que buscan satisfacer sus necesidades alimenticias con nuevos y variados productos.

Analizar nuevas proformas de proveedores con el fin de calificar las precios y calidad de las materias primas que ofrecen otras marcas, tomando en consideración los incrementos en los costos de las materias primas con otros proveedores lo que influye directamente en el incremento del precio del pan y sus diferentes derivados.

Identificar y aplicar correctamente estrategia de marketing que permitan el óptimo manejo de recursos en la empresa, para el logro de un nivel mayor de ventas y producción, que le permitan a Pastipan darse a conocer en nuevos mercados y satisfacer las innumerables necesidades de consumo de pan, sin olvidar la calidad y presentación de sus productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019, junio 10). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, p. 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alvarez, F. A. (2021). *Análisis de la matriz de evaluación factores internos del Multicomercio Don Saúl, Babahoyo - Ecuador*(Tesis, Universidad Técnica de Babahoyo). Universidad Técnica de Babahoyo.
- Amador, M. C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* N° 1, 4(8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Barros Portilla, S., & Rivera Pizarro, C. (2022). Microcrédito y su incidencia financiera en los emprendimientos en la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/4907/11875>
- BBC News Mundo. (2022, marzo 11). Rusia y Ucrania: del rigo al aluminio, 4 exportaciones estratégicas de los 2 países. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60693406>
- Campos Chávez, S., Corea Zavala, A., & Martínez Mercado, S. (2019). *Plan de marketing estratégico en empresas de la IV región del país*(Tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Ciro Gallo, E. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección. *Revista CEA*, 7(13), 16-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- García Luna, A., & Moran Rodríguez, G. (2023). *Estrategias de Comercialización y su incidencia en la fidelización de los clientes en panaderías del Sector Garzota, en Guayaquil, 2023*(Tesis, Universidad de Guayaquil). Universidad de Guayaquil.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=importancia+de+la+planificacion+estrat%C3%A9gica+en+el+incremento+d>

e+ventas&ots=aCd4gnaMmd&sig=5sWEqPkf1WVYDY_O0icSezrsmLU

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023, Septiembre 13). *Ecuador creció en 2.5 millones de personas entre 2010-2022*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023, Diciembre). *Boletín Técnico N° 12-2023-IPC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2023-IPC.pdf
- Líderes. (2019, noviembre 14). La industria panificadora se halla en crecimiento. *Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>
- Oña, C. A., & Vega, A. R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en Organizaciones Americanas,. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Redacción Primicias. (2024, enero 23). El 2023 cerró con mas desempleo en Ecuador. *Boletines*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-subempleo-empleo-ecuador/>
- Redaccion Primicias. (2024, enero 12). Noboa propone aumento del IVA al 15% en nuevo proyecto de ley conómica urgente. *Primicias El Periodismo Competitivo*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ley-economica-urgente-iva-conflicto/>
- Rodriguez Moya, C. (2020). *Desarrollo del Manual de procesos y funciones de la "Panadería y Pastelería San Marcos"*(Tesis, Universidad Politécnica Salesiana). Universidad Politécnica Salesiana .
- Sevilla Árias, A. (2024). Rentabilidad: Qué es y qué tipos hay. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Suárez, A. W., Díaz, B. J., & Pereira, B. M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/2422409x.5768>
- Valencia Tacca, N. (2020). *Diseño de un plan de marketing de marketing para la panadería NAYVAT en la ciudad Calca-Cusco-2020*(Tesis, Universidad Continental). Universidad Continental.

ANEXOS

Anexo 1 Estado de Costo de Producción y ventas

PANADERÍA PASTIPAN

Estado de costos de producción y ventas

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

Expresado en dólares Americanos

MATERIA PRIMA		\$12,490.00
Inventario Inicial	\$ 10,250.00	
Compras	\$ 3,240.00	
Inventario Final	\$ 1,000.00	
MANO DE OBRA		\$10,800.00
Mano de obra	\$10,800.00	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		\$ 660.00
Combustibles	\$ 360.00	
Servicios Básicos	\$ 150.00	
Mantenimiento maquinarias	\$ 150.00	
COSTO TOTAL DE PRODUCCION DEL PERIODO		\$23,950.00
Inventario inicial de producción en proceso	\$ -	
Inventario final de producción en proceso	\$ -	
COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS		\$23,950.00
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	
Inventario final de producción en terminados	\$ -	
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		\$23,950.00

Fuente: Estado de costo de producción y ventas Pastipan.

Anexo 2: Estado de pérdidas y ganancias

PANADERÍA PASTIPAN
Estado de Pérdidas y Ganancias
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023
Expresado en dólares Americanos

INGRESOS

Ventas \$ 41,250.00

Costo de producción y ventas \$ 23,950.00

(=) UTILIDAD BRUTA EN

VENTAS \$ 17,300.00

GASTOS OPERACIONALES \$ 11,598.00

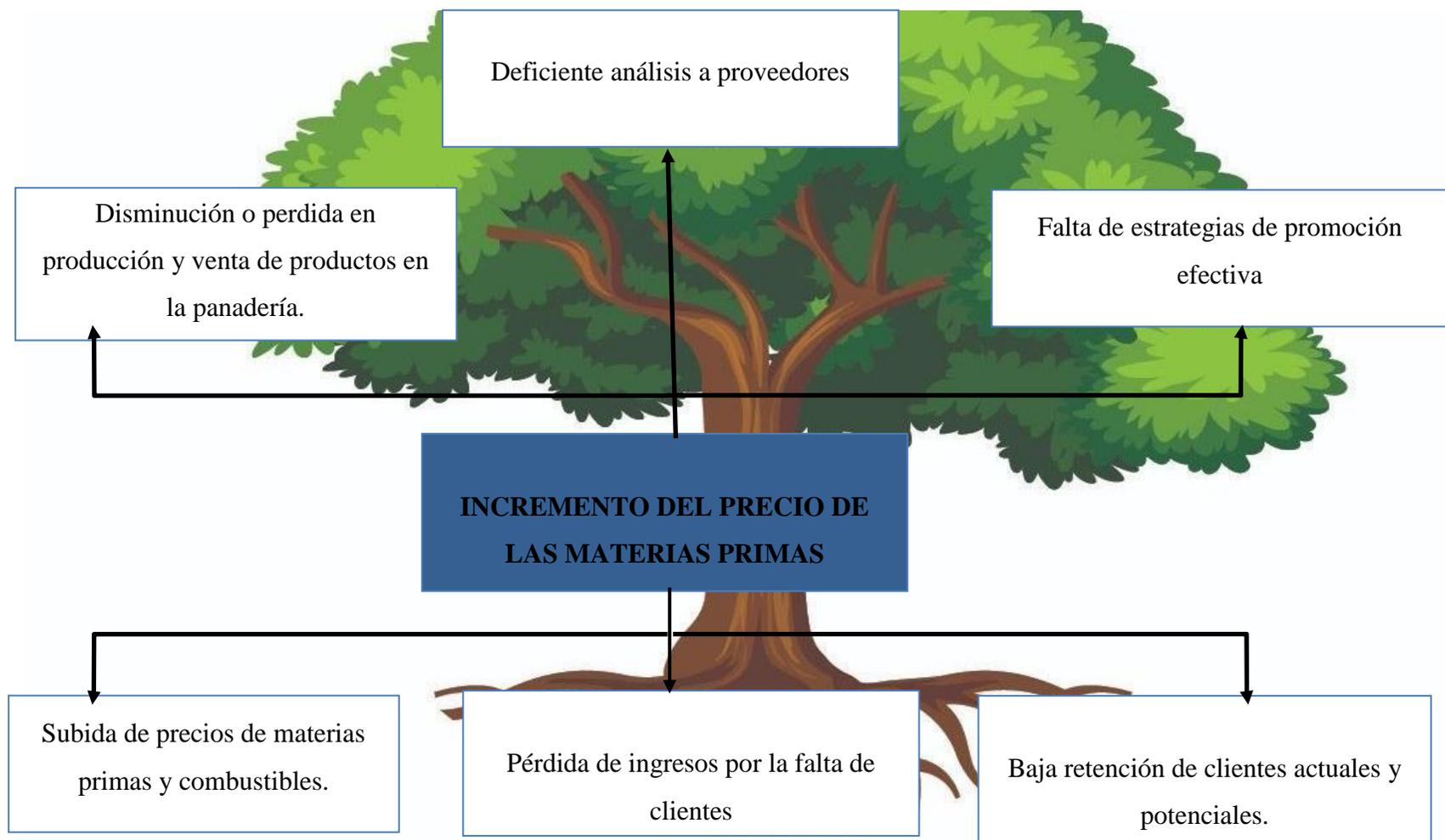
Gastos Administrativos \$ 5,748.00

Gastos de Ventas \$ 5,850.00

(=) UTILIDAD NETA \$ 5,702.00

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias Pastipan

Anexo 3: *Árbol de problemas*



Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 4: *Formula muestral*

POBLACIÓN FINITA

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

Datos

N:	343836
p:	0.5
q:	0.5
Z:	1.645
e:	0.1

Calculo

$$\text{Muestra} = \frac{232607.20}{3441.06}$$

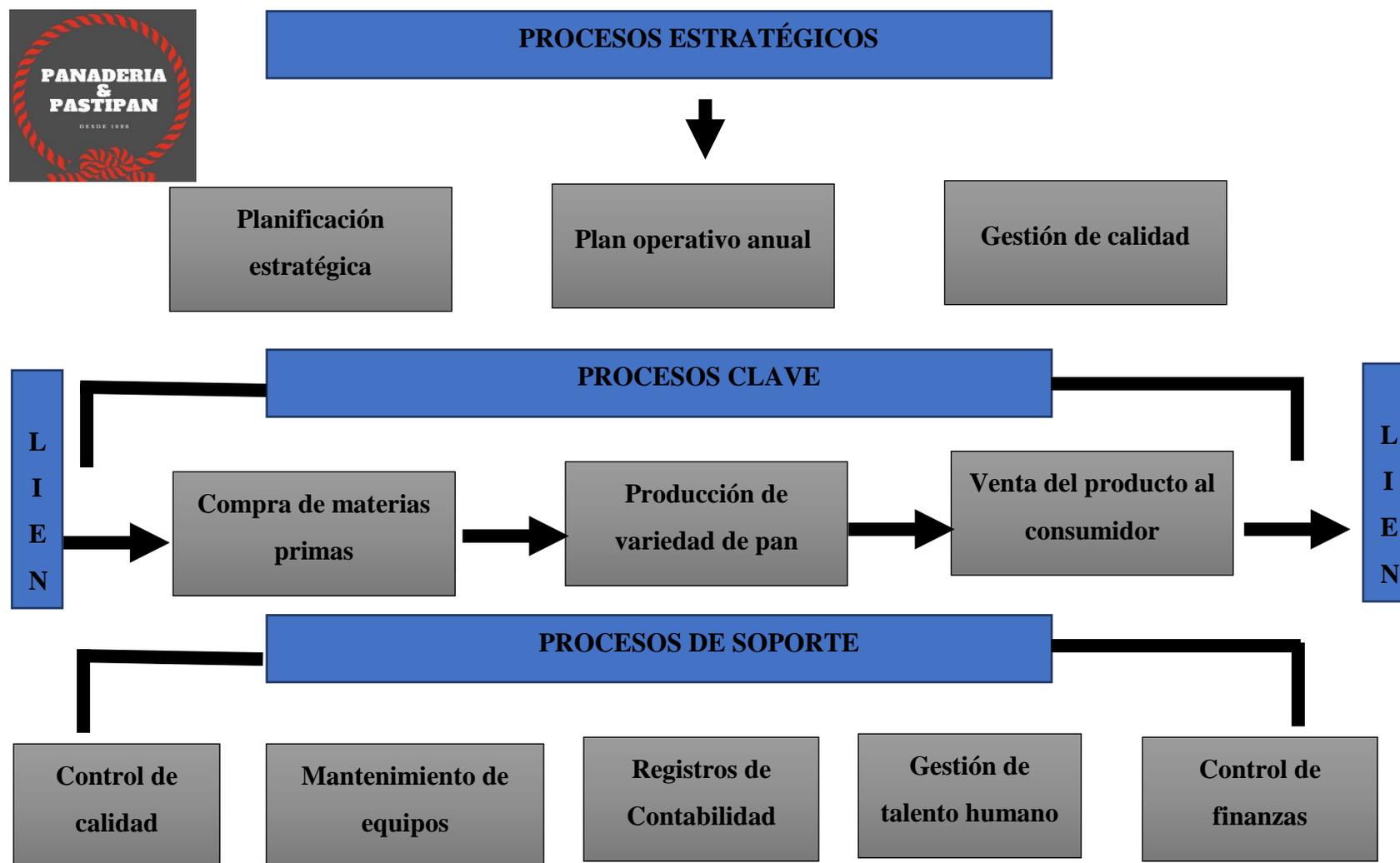
$$\text{Muestra} = 67.60$$

Anexo 5: Análisis PESTEL

P	<p>Normas de Higiene y seguridad en el proceso de alimentos.</p> <p>Barrera de entrada para insumos como el trigo.</p> <p>Empresas públicas que apoyan el emprendimiento.</p>
E	<p>Altos índices de desempleo (Redacción Primicias, 2024).</p> <p>Incremento de precio a los insumos para elaboración del pan.</p> <p>Tasa de inflación, que afecta el consumo del pan (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023).</p>
S	<p>Tasa de crecimiento poblacional en Ecuador es constante (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).</p> <p>Cambios en la alimentación con productos saludables.</p>
T	<p>Falta de innovación en la producción y servicios panaderos.</p> <p>Obsolescencia tecnológica de equipos para la panadería.</p>
E	<p>Alta demanda de alimentos perfectamente empacados para el cuidado de la salud.</p> <p>Daños al medio ambiente por el uso de envases plásticos.</p>
L	<p>Aspectos legales que regulan el funcionamiento de cualquier tipo de negocio.</p>

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 6: Mapa de procesos Panadería Pastipan



Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 7: Matriz del perfil competitivo

Factor clave de éxito	Peso	Panadería Rico pan		Panadería Pastipan		Panadería Todo Servy	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Atención personalizada al cliente.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Competencia en precios.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Calidad del producto.	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Nueva línea de productos	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Diversidad de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Infraestructura adecuada	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Fidelidad del cliente	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
TOTAL	1		3.6		3.2		3.3

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 8: Matriz de Perfil de la capacidad de Panadería Pastipan

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
GERENCIA									
Toma de decisiones	X						X		
Sistemas de control				X				X	
AREA DE VENTAS									
Canales de distribución					X			X	
Atención al cliente	X						X		
AREA FINANCIERA									
Estabilidad de costos de producción			X					X	
Analisis de					X		X		

proveedores

AREA

RECURSOS

HUMANOS

Personal

X

X

altamente

calificado

Estabilidad laboral

X

X

AREA DE

PRODUCCION

Compromiso de la

X

X

mano de obra

Calidad de la

X

X

producción

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 9: Matriz de evaluación de los factores externos

FACTOR CRÍTICO	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Apoyo del gobierno a los emprendimientos	0.10	2	0.20
Mercado consumista	0.08	2	0.16
Salario Básico unificado estable	0.15	3	0.45
Producto de gran consumo	0.17	4	0.68
Subtotal			1.49
AMENAZAS			
Aparición de competidores	0.09	2	0.18
Estancamiento económico	0.12	3	0.36
Cambios en la salud de los clientes	0.17	4	0.68
Incremento en el precio de las materias	0.12	3	0.36
Subtotal			1.58
TOTAL	1		3.07

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 10: Matriz de evaluación de factores internos

FACTOR CRÍTICO	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
Toma de decisiones	0.15	4	0.60
Atención al cliente	0.1	3	0.30
Personal altamente calificado	0.1	3	0.30
Estabilidad laboral	0.08	2	0.16
Compromiso de la mano de obra	0.09	2	0.18
Calidad de la producción	0.15	3	0.45
Subtotal			1.99
DEBILIDADES			
Sistemas de control	0.09	2	0.18
Canales de distribución	0.12	3	0.36
Análisis de proveedores	0.12	3	0.36
Subtotal			0.9
TOTAL	1		2.89

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 11: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	Toma de decisiones Atención al cliente Personal altamente calificado Estabilidad laboral Compromiso de la mano de obra directa Calidad de la producción	Sistemas de control Canales de distribución Análisis de proveedores
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Apoyo del gobierno a los emprendimientos Mercado consumista Salario Básico unificado estable Producto de gran consumo Nuevo segmento de mercado para la línea de pan congelado.	Incrementar la atención personalizada en un 75% de manera indefinida. Incrementar la producción en un 25% con equipos y maquinaria de última tecnología.	Realizar controles de inventarios periódicamente. Incrementar la publicidad y promoción de los productos en un 50% durante el primer año. Ofertar la línea de pan congelado para un nuevo segmento de mercado, en el año 2024.
AMENAZAS	ESTRATÉGIAS FA	ESTRATÉGIAS DA
Aparición de competidores Estancamiento económico Cambios en la salud de los clientes Incremento en el precio de las materias	Incorporar al producto ofertas en un 50% de forma eventual. Diversificar la cartera de productos en un 25% en el año 2024.	Constituir sucursales en puntos estratégicos en un 40% hasta el año 2025. Diversificar la cartera de productos con pal congelado y otros que beneficien la salud del consumidor. Implementar una cadena de distribución accesible para el cliente en un 40% hasta el año 2024.

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 12: Matriz de Plan estratégico

CRUCE FODA	ESTRATÉGIA	TACTICA	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Estrategia Fortaleza: cuenta con personal calificado. Oportunidad: nuevo segmento de mercado para un producto.	FO: Incrementar la atención personalizada en un 75% de manera indefinida.	Capacitar al personal para una eficiente atención al cliente.	Nivel de desempeño de los trabajadores.	\$ 400.00	Gerente
	Incrementar la producción en un 25% con equipos y maquinaria de última tecnología.	Reemplazar la maquinaria obsoleta.	Número de activos fijos adquiridos.	\$ 1200.00	Gerente
Estrategias Fortaleza. Calidad en la producción. Amenaza: Incremento de precios de materias primas.	FA: Incorporar al producto ofertas en un 50% de forma eventual.	Incluir vela de cumpleaños en la compra de pastel.	Número de ventas.	\$ 50.00	Gerente
	Diversificar la cartera de productos en un 25% en el año 2024.	Aplicar estudio de mercado para determinar nuevas necesidades.	Número de clientes potenciales.	\$ 300.00	Gerente
	Realizar controles de inventarios periódicamente	Aplicar pruebas de conocimientos a los empleados, para el crecimiento profesional.	Evaluaciones de desempeño.	\$ 80.00	Gerente
Estrategias Debilidad: ausencia de sistemas de	DO: Incrementar la publicidad y promoción de los productos en un 50% durante el primer año.	Realizar publicidad por medios de comunicación.	Número de ventas.	\$ 100.00	Gerente

control. Oportunidad: nuevo segmento de mercado identificado.	Ofertar la línea de pan congelado para un nuevo segmento de mercado, en el año 2024.	Producir y comercializar pan congelado.	Nivel de ganancia.	de	\$ 400.00	Gerente
Estrategias DA:	Constituir sucursales en puntos estratégicos en un 40% hasta el año 2024.	Arrendar un local sucursal con los productos de panadería y pastelería.	Número de locales.	de	\$ 350.00	Gerente
Debilidad: pocos canales de distribución empleados para posicionar la panadería. Amenaza: cambios en el estado de salud de los clientes.	Diversificar la cartera de productos con pal congelado y otros que beneficien la salud del consumidor.	Diseñar una nueva imagen de la empresa.	Número de clientes.	de	\$ 450.00	Gerente
	Implementar una cadena de distribución accesible para el cliente en un 40% hasta el año 2024.	Definir canales de distribución con los clientes.	Número de clientes atendidos.	de	\$ 200.00	Gerente

Elaborado por: Sagbay, M. (2024).

Anexo 13: Panadería Pastipan



Elaborado por: Sagbay, M. (2024).