



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
PORTADA**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**CASO DE ESTUDIO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA REPOSTERÍA MINA
MANÍAS**

**AUTORA
BRAVO ARELLANO ROMINA ISABEL**

**GUAYAQUIL
AÑO 2025**

CERTIFICADO DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS

magister

CP-ULVR FADM A25-BravoRomina

31%

Textos sospechosos

1%

Similitudes

0% similitudes entre comillas

0% entre las fuentes mencionadas

1%

Idiomas no reconocidos

28%

Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: CP-ULVR FADM A25-BravoRomina.docx

ID del documento: aba7c1bb066f81c2a682390c43e0fb653437c3e32

Tamaño del documento original: 91,5 kB

Depositante: GUIDO MANTILLA BUENAÑO

Fecha de depósito: 1/9/2025

Tipo de carga: Interface

fecha de fin de análisis: 1/9/2025

Número de palabras: 6853

Número de caracteres: 46.941

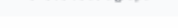
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 repositorio.ulvr.edu.ec http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/7912/1/TC-ULVR0567.pdf	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (52 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

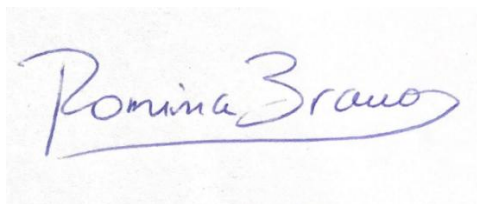
Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario <i>Actu08</i>  Viene de: de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
2	 liderazgoempresarial.info Descubre qué es el diagnóstico situacional y cómo t... https://liderazgoempresarial.info/que-es-el-diagnostico-situacional/	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
3	 Documento de otro usuario <i>Abu256c</i>  Viene de: de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	 Documento de otro usuario <i>AB525b4</i>  Viene de: de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada **ROMINA ISABEL BRAVO ARELLANO**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA REPOSTERIA DE MINA MANIAS**, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora

A handwritten signature in blue ink that reads "Romina Bravo". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the bottom.

Firma:

ROMINA ISABEL BRAVO ARELLANO

C.I. 0953287000

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.1	<i>Objetivo General</i>	3
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	4
1.3	Preguntas de investigación científica.....	4
1.4	Descripción del caso	4
1.5	Resumen ejecutivo	6
1.6	Evaluación Financiera.....	7
II.	ANÁLISIS	12
2.1	Análisis y diagnóstico de la situación.....	12
a)	<i>Análisis PESTEL</i>	12
b)	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	13
c)	<i>Diagnóstico Interno</i>	14
d)	<i>Análisis FODA</i>	15
e)	<i>FODA Árbol de Problemas</i>	16
2.2	Síntesis del diagnóstico	18
III.	PROPUESTA.....	20
3.1.	Misión, Visión y Valores.....	20
3.2	Objetivos y estrategias.....	21
3.3	Estrategias de Marketing digital y comunicación	21
3.4	Plan de Acción y Cronograma	22
3.5	Estrategias de Optimización Operativa y Gestión Interna	22
3.6	Estrategias de Innovación en la Oferta Gastronómica.....	23
3.7	Plan de Acción y Cronograma	23
3.8	Presupuesto Estimado.....	23
3.9	Sistema de Seguimiento y Evaluación	24
IV.	CONCLUSIONES.....	27
V.	RECOMENDACIONES	28
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La planificación estratégica constituye un pilar esencial para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones. Su origen se remonta al ámbito militar, donde era utilizada para diseñar tácticas de guerra; posteriormente, fue incorporada al campo empresarial, alcanzando un auge en las décadas de 1960 y 1970 Villacís, (2012); así mismo, Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, (2019) que retoman y destacan estos elementos para el ámbito empresarial. Esta evolución permitió que las empresas desarrollaran herramientas para anticiparse a los cambios del entorno, asignar recursos con mayor eficiencia y diseñar estrategias adaptativas en escenarios dinámicos y complejos.

En el caso ecuatoriano, la importancia de la planificación estratégica se hace más evidente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que representan alrededor del 99,5% de las organizaciones registradas en el país (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022). Estas empresas enfrentan un entorno caracterizado por la volatilidad económica, el aumento sostenido de los precios de los insumos, la acelerada digitalización de los mercados y factores sociales como la inseguridad ciudadana. Según datos del Banco Central del Ecuador (2022), la inflación ha tenido un impacto directo en los costos operativos, obligando a los emprendedores a replantear estrategias de precios, compras y gestión de recursos.

Dentro de este panorama, el sector gastronómico adquiere especial relevancia, puesto que su éxito depende de la capacidad de adaptarse a las nuevas preferencias de consumo y a los cambios en el entorno (Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2020). En particular, la repostería en Guayaquil ha mostrado una evolución significativa en los últimos años: además de preservar recetas tradicionales, se observa una creciente demanda de opciones más saludables y sostenibles, como postres elaborados con harina de arroz o endulzantes alternativos, dirigidos a consumidores que buscan productos nutritivos sin sacrificar el sabor (Yoza, 2024).

Asimismo, la dimensión estética también ha evolucionado, con tendencias como decoraciones minimalistas, flores prensadas y temáticas modernas como el estilo Coquette, lo cual refleja un mercado en constante innovación.

Sin embargo, esta transformación del sector trae consigo una mayor competencia. Investigaciones locales destacan la saturación del mercado reposterero en Guayaquil, lo que representa un desafío considerable tanto para negocios emergentes como para establecimientos consolidados (Castro, 2024). Ante esta presión competitiva, muchas reposterías han optado por fortalecer su presencia digital, gestionar tiendas en línea y desarrollar estrategias de marketing en redes sociales, con el fin de atraer y fidelizar a sus clientes (Kotler & Keller, 2020). Estas herramientas no solo permiten mejorar la experiencia de compra, sino también personalizar los servicios y ampliar el alcance del negocio en un mercado dinámico.

En este contexto se ubica la Repostería Mina Manías, situada en el centro de Guayaquil. Aunque cuenta con un reconocimiento local por su propuesta gastronómica que combina tradición e innovación, enfrenta importantes desafíos: escasa sistematización de inventarios, ausencia de un diagnóstico organizacional formal, limitada presencia digital y un aprovechamiento reducido de los canales de delivery. A ello se suman factores externos como el incremento de los costos de insumos y la percepción de inseguridad en el entorno urbano, que disminuye la afluencia de clientes y reduce la rentabilidad.

Frente a esta situación, se plantea la necesidad de elaborar un diagnóstico organizacional integral que no solo permita detectar las debilidades actuales de la repostería, sino que también identifique oportunidades de mejora y estrategias adaptadas a las exigencias del mercado contemporáneo. Este diagnóstico se apoyará en herramientas reconocidas como el análisis FODA, el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permitirá formular propuestas dirigidas a mejorar la experiencia del cliente, optimizar la eficiencia operativa y consolidar la presencia digital del negocio.

En consecuencia, el presente caso de estudio tiene como propósito diseñar un plan de diagnóstico organizacional que permita incrementar las ventas de la Repostería

Mina Manías en un 30% en un período de seis meses, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad de las mejoras implementadas

1.2. Formulación del problema:

La Repostería Mina Manías se enfrenta a un conjunto de dificultades que limitan su crecimiento y competitividad:

- Carencia de un modelo organizacional estructurado y sistematizado.
- Presencia digital débil y sin estrategias claras de marketing en redes sociales.
- Escasa innovación en la oferta gastronómica frente a consumidores que demandan opciones saludables y experiencias diferenciadas.
- Impacto negativo de factores externos como la inflación —que encarece los insumos y reduce los márgenes de ganancia— y la inseguridad en la zona, que disminuye la afluencia de clientes.

A partir de lo expuesto surge la siguiente interrogante central:

¿Cómo puede la Repostería Mina Manías incrementar sus ventas y rentabilidad en un período de seis meses, asegurando a la vez mejoras sostenibles en eficiencia operativa y experiencia del cliente, en un entorno marcado por el incremento de costos y la intensa competencia local?

1.2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico organizacional integral en la Repostería Mina Manías, que permita identificar de manera sistemática sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los problemas internos y externos que afectan su desempeño, con el fin de formular un plan de mejora orientado a incrementar en un 30% las ventas, fortalecer la eficiencia operativa y elevar la satisfacción del cliente en un horizonte de seis (6) meses.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo de la repostería mediante las herramientas PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, con el propósito de identificar los factores económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que condicionan su desempeño en el mercado local.
- Examinar los procesos internos a través de metodologías como SIPOC, cadena de valor y SERVQUAL, con el fin de reconocer brechas relacionadas con la gestión de inventarios, la producción, los tiempos de atención y la calidad percibida del servicio.
- Elaborar un diagnóstico estratégico utilizando la matriz FODA integrativa, que permita sintetizar los hallazgos del análisis interno y externo, identificando las causas críticas que limitan la competitividad de Mina Manías.
- Establecer la correspondencia entre los objetivos estratégicos y la propuesta de mejora, asegurando que las acciones planteadas respondan de manera directa a las necesidades detectadas en el diagnóstico organizacional.
- Diseñar un plan de acción preliminar, fundamentado en indicadores de desempeño (KPIs), que facilite el cumplimiento de la meta de incrementar en un 30% las ventas en seis meses, a través de estrategias de fortalecimiento digital, optimización de la experiencia del cliente y gestión eficiente de los recursos.

1.3 Preguntas de investigación científica

¿Cómo influyen las estrategias integradas de marketing digital y tradicional en el incremento del tráfico de clientes, consecuentemente, en el aumento de ventas de la Repostería Mina Manías?

¿Cuáles estrategias promocionales y programas de fidelización resultan más efectivos para aumentar el promedio por cliente?

¿Cuál es el perfil de rentabilidad de los nuevos diagnósticos y como respalda el análisis costo-beneficio la inversión en tecnología, capacitación y publicidad?

1.4 Descripción del caso

La Repostería Mina Manías es un establecimiento gastronómico ubicado en el centro de Guayaquil, cuya propuesta combina recetas tradicionales con elementos contemporáneos en la presentación de sus productos. Gracias a la calidad de sus

postres y a un ambiente acogedor, ha logrado posicionarse como un referente local para celebraciones familiares y eventos sociales. Sin embargo, al igual que muchas micro y pequeñas empresas del sector, enfrenta retos significativos que limitan su crecimiento sostenido.

En el plano interno, se evidencian dificultades en la gestión administrativa y operativa. Entre ellas destacan la baja sistematización de inventarios, la falta de un proceso estandarizado para los tiempos de atención al cliente y una limitada explotación de canales de venta alternativos como el delivery o los pedidos por encargo. Estos factores generan ineficiencias que impactan directamente en la experiencia del cliente y en la rentabilidad del negocio.

Por otra parte, la presencia digital de la repostería es irregular. Si bien cuenta con perfiles en redes sociales, el contenido publicado carece de una estrategia planificada, lo que reduce el alcance y la efectividad de su comunicación con los consumidores. En un contexto en el que el marketing digital se ha consolidado como un factor determinante para captar y fidelizar clientes, esta debilidad representa una desventaja frente a la competencia (Kotler & Keller, 2020).

En el entorno externo, Mina Manías debe enfrentar una competencia intensa en el sector repostero de Guayaquil, donde diversos establecimientos han apostado por propuestas innovadoras, servicios personalizados y el uso de plataformas digitales para ampliar su alcance (Castro, 2024). A ello se suman factores macroeconómicos como el incremento de los costos de insumos, consecuencia de la inflación, y condiciones sociales como la inseguridad en ciertas franjas horarias, que disminuyen la afluencia de clientes al local (Banco Central del Ecuador [BCE], 2022).

En este escenario, el negocio se encuentra en un punto crítico: si bien posee ventajas competitivas como su trayectoria, reconocimiento en la zona y calidad de su oferta gastronómica, requiere fortalecer la profesionalización de procesos internos, la innovación en su propuesta de valor y la inversión en visibilidad digital. De este modo, podrá consolidar su posición en el mercado, mejorar la experiencia de sus clientes y alcanzar su objetivo de incrementar las ventas en un 30% en el corto plazo.

1.5 Resumen ejecutivo

El presente caso de estudio tiene como finalidad desarrollar un diagnóstico organizacional integral en la Repostería Mina Manías, negocio ubicado en el centro de Guayaquil que combina recetas tradicionales con elementos contemporáneos en su propuesta gastronómica. A pesar de contar con reconocimiento local y una clientela fiel, el establecimiento enfrenta limitaciones significativas que afectan su competitividad, entre ellas: una presencia digital irregular, la falta de sistematización en inventarios y procesos de atención, y una escasa explotación de canales de venta como el delivery.

El análisis también considera factores externos que inciden en su desempeño: la competencia creciente en el sector repostero de Guayaquil, el aumento de los costos de insumos por efectos inflacionarios y la percepción de inseguridad en la zona, que disminuye la afluencia de clientes (BCE, 2022) y lo detallado por Castro, (2024) que hace referencia a la importancia de estos elementos en la percepción de los clientes. Estos elementos colocan a la organización en un entorno desafiante que exige replantear sus estrategias para sostener su crecimiento.

Frente a este escenario, el trabajo plantea como objetivo general diseñar un diagnóstico organizacional que permita incrementar las ventas en un 30% en un horizonte de seis meses, fortaleciendo la eficiencia operativa, optimizando la experiencia del cliente y consolidando la presencia digital del negocio. Para ello se emplearán herramientas reconocidas como el análisis FODA, PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, SIPOC, cadena de valor y SERVQUAL, con el fin de identificar de manera sistemática las causas críticas que limitan la competitividad de la repostería

Los resultados esperados del diagnóstico se orientan a tres ejes principales:

1. Fortalecimiento de la presencia digital, mediante la implementación de estrategias de marketing en redes sociales, el desarrollo de un catálogo virtual y la integración con plataformas de entrega a domicilio.

2. Optimización operativa, a través de la estandarización de procesos de inventario, producción y atención al cliente, con el propósito de mejorar tiempos de respuesta y eficiencia en el servicio.

3. Innovación en la oferta gastronómica, incorporando propuestas diferenciadas que respondan a las tendencias actuales de consumo saludable y a las expectativas de los clientes locales.

Con base en estos ejes, se formulará un plan de acción preliminar acompañado de indicadores de desempeño (KPIs) que permitan monitorear su cumplimiento y realizar ajustes en el corto plazo. De esta manera, el estudio busca no solo responder a la problemática planteada, sino también generar un modelo replicable para otras pequeñas empresas del sector gastronómico que enfrentan condiciones similares en el contexto ecuatoriano (Caiza, Pesántez, & Romero, 2022).

1.6 Evaluación Financiera

La evaluación financiera constituye un componente esencial para determinar la **viabilidad del diagnóstico organizacional** y la implementación del plan estratégico en la Repostería *Mina Manías*. Este análisis preliminar permite estimar los recursos necesarios, proyectar la rentabilidad y establecer lineamientos que orienten la recuperación de la inversión en el corto y mediano plazo.

Inversión inicial

Se estima que la repostería requiere una inversión aproximada de **USD 3.000**, destinada principalmente a tres rubros estratégicos:

Marketing digital y visibilidad en redes sociales: campañas segmentadas en Facebook e Instagram, creación de un catálogo virtual y producción de contenido especializado (**USD 800**).

Optimización de procesos internos: adquisición de un software básico para gestión de inventarios, así como capacitación del personal en servicio al cliente (**USD 1.200**).

Diversificación de la oferta y promoción del delivery: desarrollo de una línea de postres saludables y alianzas con plataformas de entrega a domicilio (**USD 1.000**).

Financiamiento y plan de amortización

El financiamiento se plantea mediante recursos propios complementados con un microcrédito bancario. Este mecanismo es una alternativa viable y utilizada con frecuencia por las micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador, ya que les permite acceder a liquidez sin comprometer su capital de trabajo (Del Peso-Saltos, & Rivera-Guerrero, 2022).

Según el Banco Central del Ecuador (2022), las tasas de interés para créditos productivos destinados a PYMES oscilan entre el 10% y el 15% anual. Para este caso se adopta una tasa de 12% anual (1% mensual), la cual se encuentra en el rango medio y resulta representativa de las condiciones ofrecidas por instituciones financieras como el Banco Pichincha, Banco de Guayaquil y Banco del Pacífico, además de cooperativas de ahorro y crédito que otorgan montos similares en condiciones comparables.

La inversión requerida asciende a USD 3.000, con un plazo de 36 meses. Bajo estas condiciones, el pago mensual estimado sería de USD 105,00, con una amortización total aproximada de USD 3.780, lo que implica intereses acumulados de alrededor de USD 780.

Esta estructura financiera permite distribuir la inversión en cuotas manejables y alineadas a la capacidad de generación de ingresos de la repostería. De esta manera, el financiamiento no compromete la sostenibilidad del negocio y, al mismo tiempo, posibilita la ejecución de estrategias clave como la digitalización, la capacitación y la diversificación del portafolio de productos (Granda Endara, 2024).

A continuación, se presenta la tabla de amortización proyectada para un préstamo de USD 3.000, con una tasa anual del 12%, plazo de 36 meses y un pago mensual promedio de USD 105,00:

Tabla 1.

Amortización a 36 meses (préstamo de USD 3.000 a 12% anual)

Mes	Pago mensual (USD)	Amortización del principal (USD)	Interés (USD)	Saldo (USD)
0	-	-	-	3000.00
1	99.64	69.64	30.00	2930.36
2	99.64	70.34	29.30	2860.02
3	99.64	71.04	28.60	2788.97
4	99.64	71.75	27.89	2717.22
5	99.64	83.24	21.76	2591.93
6	99.64	84.07	20.93	2507.86
7	99.64	84.91	20.09	2422.95
8	99.64	85.76	19.24	2337.19
9	99.64	86.62	18.38	2250.57
10	99.64	87.48	17.52	2163.09
11	99.64	88.36	16.64	2074.73
12	99.64	89.24	15.76	1985.49
13	99.64	90.13	14.87	1895.36
14	99.64	91.03	13.97	1804.33
15	99.64	91.94	13.06	1712.39
16	99.64	92.86	12.14	1619.53
17	99.64	93.79	11.21	1525.74
18	99.64	94.73	10.27	1431.02
19	99.64	95.68	9.32	1335.34
20	99.64	96.63	8.37	1238.71
21	99.64	97.60	7.40	1141.11
22	99.64	98.57	6.43	1042.54
23	99.64	99.56	5.44	943.00
24	99.64	100.55	4.45	842.45
25	99.64	101.55	3.45	740.90
26	99.64	102.56	2.44	638.34
27	99.64	103.59	1.41	534.75
28	99.64	94.89	4.75	439.86
29	99.64	95.84	3.80	344.02
30	99.64	96.80	2.84	247.22
31	99.64	97.77	1.87	149.45
32	99.64	94.81	4.84	388.80
33	99.64	95.75	3.89	293.05
34	99.64	96.71	2.93	196.34
35	99.64	97.68	1.96	98.66
36	99.64	98.66	0.99	0.00

Nota: El último pago se ajusta a USD 105,30 para redondear el saldo final a cero.

Fuente: Bravo (2025).

Esta tabla permite visualizar de manera clara la evolución del pago mensual, la reducción progresiva del saldo de capital y el peso decreciente de los intereses. De este modo, Mina Manías contaría con un esquema de financiamiento manejable que asegura la recuperación de la inversión inicial dentro del horizonte temporal del proyecto.

Proyecciones de ingresos

Actualmente, *Mina Manías* mantiene ventas mensuales promedio de **USD 3.500**, lo que representa **USD 21.000 en seis meses**. Si se cumple la meta de incrementar las ventas en un **30%**, los ingresos adicionales ascenderían a **USD 6.300** en ese mismo período, alcanzando un total de **USD 27.300**.

Esta proyección se sustenta en tres factores principales:

Incremento de la visibilidad digital y captación de clientes en redes sociales.

Incorporación de una línea diferenciada de postres saludables, alineada a tendencias actuales de consumo (Yoza, 2024).

Mayor alcance a través del *delivery* y pedidos por encargo, lo que diversifica los canales de ingreso.

Indicadores financieros clave

Para complementar la evaluación, se plantean los siguientes indicadores:

Retorno sobre la inversión (ROI): con una inversión de **USD 3.000** y un beneficio proyectado de **USD 3.300** en seis meses, se obtiene un ROI positivo del **110%**.

Punto de equilibrio: estimado en **USD 3.200 mensuales**, considerando costos fijos y variables. Al superar este umbral, el negocio comenzaría a generar utilidades netas.

Tiempo de recuperación (Payback): la inversión inicial podría recuperarse en un período de **5 a 6 meses**, dentro del horizonte de aplicación del plan.

Conclusiones de la evaluación financiera

El análisis financiero preliminar confirma que el plan estratégico para la Repostería *Mina Manías* es **económicamente viable y rentable**. La inversión propuesta se encuentra dentro de parámetros accesibles para una microempresa, y el esquema de financiamiento planteado distribuye los pagos de manera sostenible. Además, los

indicadores financieros muestran que los beneficios esperados superan ampliamente los costos, con un retorno favorable en el corto plazo.

En síntesis, la implementación del plan no solo contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia operativa de la repostería, sino que también garantizará la sostenibilidad financiera del negocio, consolidándolo frente a la competencia en el sector gastronómico de Guayaquil.

II. ANÁLISIS

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico estratégico de la repostería Mina Manías, utilizando herramientas reconocidas en la administración de empresas, entre ellas el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, SIPOC, cadena de valor, SERVQUAL, y el FODA integrativo complementado con el árbol de problemas. Este análisis busca identificar tanto los factores externos como internos que inciden en el desempeño del negocio, con el fin de establecer la base para la formulación de estrategias que fortalezcan la competitividad y garanticen el cumplimiento del objetivo planteado: incrementar las ventas en un 30% en un horizonte de seis meses.

2.1 Análisis y diagnóstico de la situación

Para iniciar es importante saber la situación actual en la que se encuentra la empresa, realizar un detallado análisis con el fin de descubrir sus factores determinantes de éxito o fracaso, para conocer estos factores es necesario realizar un análisis de su demanda, de su competencia, sus clientes, su posición en el mercado y finalmente de sus resultados.

a) Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite examinar los factores del entorno macro que influyen en la operación de *Mina Manías*. A continuación, se sintetizan los principales hallazgos:

Político/Legal: La repostería debe cumplir con normativas sanitarias y de rotulación de alimentos emitidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), así como con las ordenanzas municipales sobre horarios de atención y seguridad ciudadana. Además, está sujeta al régimen tributario simplificado para microempresas.

Económico: El alza constante de los insumos básicos (harinas, lácteos y azúcar), junto con la inflación registrada en los últimos años en Ecuador, presiona los costos de producción (Banco Central del Ecuador, 2022). Asimismo, el acceso a microcréditos con tasas de entre 10% y 15% anual condiciona la capacidad de inversión de los emprendedores.

Social: Los consumidores muestran un creciente interés por productos diferenciados, como postres saludables (sin gluten, sin azúcar añadida), así como por experiencias de consumo que puedan compartirse en redes sociales, bajo la tendencia de lo “instagramable”. Sin embargo, la percepción de inseguridad en determinados horarios limita la afluencia de clientes en el local.

Tecnológico: Se destaca la importancia de las plataformas de delivery (Uber Eats, Rappi), sistemas de pago digital y la adopción de herramientas de gestión de clientes (CRM). La generación de contenidos audiovisuales de alto impacto, especialmente en formato de video corto (Reels, TikTok), representa una oportunidad para ampliar el alcance del negocio.

Ecológico: La gestión responsable de residuos y el uso de empaques biodegradables son cada vez más valorados por los consumidores. Asimismo, las prácticas de eficiencia energética se asocian a una reducción de costos y a un posicionamiento sostenible.

Legal (ampliación): El cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la obtención de permisos municipales actualizados son requisitos obligatorios para operar de manera formal y evitar sanciones.

En conjunto, el entorno evidencia tanto desafíos (inflación, competencia intensa, inseguridad) como oportunidades (digitalización, tendencias saludables y sostenibles) que deben ser consideradas en la propuesta estratégica.

b) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

La herramienta de Porter permite evaluar la intensidad competitiva del sector y la posición relativa de *Mina Manías*:

Rivalidad entre competidores existentes: Alta, dado que en Guayaquil existen múltiples reposterías artesanales, cafeterías y cadenas internacionales. La diferenciación depende de la innovación, la experiencia de compra y la calidad percibida.

Amenaza de nuevos entrantes: Media-alta, debido a que las barreras de entrada son reducidas en términos de capital y conocimiento técnico. No obstante, sostener un posicionamiento requiere estrategias claras de fidelización.

Amenaza de productos sustitutos: Alta, pues los consumidores pueden reemplazar los postres por helados, snacks industriales o preparaciones caseras.

Poder de negociación de proveedores: Medio. Aunque existe disponibilidad de insumos en el mercado local, algunos ingredientes son importados y están sujetos a variaciones de precio por factores externos.

Poder de negociación de los clientes: Medio-alto, ya que los consumidores tienen amplia oferta de alternativas y suelen guiarse por reseñas en línea, promociones y precios competitivos.

El análisis refleja que el sector repostero en Guayaquil es altamente competitivo y exige a *Mina Manías* generar diferenciación clara en su propuesta de valor (Alonso, M. 2024).

c) Diagnóstico Interno

Para evaluar los procesos internos de la repostería, se aplicaron tres herramientas: SIPOC, cadena de valor y SERVQUAL.

Mapa SIPOC crítico (producción–despacho):

- **S (Suppliers):** proveedores de insumos (harina, mantequilla, empaques) y plataformas digitales (RRSS, tienda virtual).
- **I (Inputs):** recetas estandarizadas, listas de materiales y pedidos de clientes.
- **P (Process):** mise en place → horneado → decoración → empaque/servicio → cobro.
- **O (Outputs):** postres entregados con tiempos de atención estables y presentación uniforme.

- **C (Customers):** clientes presenciales, para llevar y de delivery, cuya satisfacción se mide a través de reseñas y repeticiones de compra.

Cadena de valor: Se identifican cuellos de botella en compras (faltantes recurrentes de insumos), producción (variabilidad por estandarización incompleta) y servicio en sala (picos de demanda sin asignación clara de roles).

Calidad de servicio (SERVQUAL): Existen brechas en la fiabilidad (tiempos de entrega irregulares) y en los elementos tangibles (presentación y empaques en horas pico). En contraste, los indicadores de empatía y seguridad percibida mejoran con acciones de capacitación del personal y señalética en el local (Ventre, 2023).

d) Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que condicionan el desempeño de Mina Manías. A continuación, se presenta una síntesis en formato de tabla:

Tabla 2.

Análisis FODA.

Dimensión	Aspectos Clave	Comentarios
Fortalezas	- Recetas tradicionales con innovación contemporánea. - Ubicación céntrica con acceso a diversos segmentos de clientes. - Reconocimiento en la comunidad local.	La combinación de tradición y modernidad en la propuesta gastronómica representa un valor diferencial que favorece la fidelización y genera recordación de marca.
Debilidades	- Gestión manual de inventarios. - Pauta digital irregular y limitada segmentación en redes sociales. - Estandarización incompleta en procesos de producción. - Dependencia de horarios pico.	Las deficiencias internas impiden aprovechar el potencial de crecimiento y generan costos ocultos en forma de mermas, tiempos inestables y baja captación de demanda digital.
Oportunidades	- Creciente demanda de delivery y compras digitales. - Tendencia hacia postres saludables y sostenibles. - Turismo interno en auge.	El contexto social y tecnológico ofrece un marco favorable para fortalecer la presencia digital y crear experiencias diferenciadas que atraigan a nuevos consumidores.

Amenazas	- Potencial de diversificación mediante productos de edición limitada. - Volatilidad en los precios de insumos básicos (harina, lácteos, azúcar). - Percepción de inseguridad en horarios nocturnos. - Saturación de la oferta repostera en Guayaquil.	Factores externos que incrementan la presión sobre los márgenes de ganancia y obligan a diferenciarse para evitar la pérdida de clientes frente a competidores más visibles.
-----------------	---	--

Fuente: Bravo (2025).

Esta matriz FODA permite visualizar de forma integral las áreas en las que Mina Manías debe concentrar sus esfuerzos: capitalizar sus recetas distintivas y su ubicación estratégica, superar las debilidades internas (inventario, procesos, marketing digital) y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, mitigando a la vez las amenazas del mercado repostero (González et al., 2019); así como, también refiere Martins, (2024).

e) FODA Árbol de Problemas

El análisis de la repostería *Mina Manías* permitió identificar las causas, el problema central y las principales consecuencias que afectan su desempeño competitivo.

Figura 1:

Árbol de problemas.



Nota: El árbol de problemas describe las causas, problema central y consecuencias identificadas. Bravo (2025).

Causas raíz:

- **Inventarios no sistematizados:** el control manual de insumos provoca faltantes frecuentes y sobreabastecimientos, lo que incrementa los costos de operación y dificulta la programación eficiente de la producción.
- **Escasa presencia digital y pauta publicitaria irregular:** la ausencia de una estrategia clara en redes sociales limita la visibilidad de la marca frente a competidores que aprovechan con éxito las herramientas digitales, reduciendo así la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.
- **Falta de estandarización en procesos de producción:** la variabilidad en recetas y procedimientos genera inconsistencias en calidad, tiempos de atención prolongados y mayores mermas en la elaboración de productos.

Problema central: La interacción de estas causas origina **variabilidad en los tiempos de producción, incremento de mermas y una demanda irregular**, lo que genera una falta de estabilidad en el flujo de ventas y en la satisfacción del cliente.

Consecuencias:

- **Estancamiento de ventas:** al no optimizar la gestión operativa ni captar adecuadamente la demanda digital, los ingresos permanecen en niveles bajos, imposibilitando alcanzar objetivos de crecimiento.
- **Pérdida de competitividad:** otras reposterías que sí invierten en procesos estandarizados, delivery eficiente y marketing digital logran captar más clientes, reduciendo la participación de *Mina Manías* en el mercado.
- **Reducción del nivel de fidelización:** la inconsistencia en la calidad y en la experiencia de compra genera que los clientes opten por alternativas con mejor servicio o mayor innovación.

En conclusión, el árbol de problemas evidencia que las **deficiencias operativas internas** (inventarios y procesos productivos) combinadas con la **escasa captación digital de demanda** constituyen los factores críticos que limitan el crecimiento de la repostería. Corregir estas causas mediante una gestión más eficiente de los recursos, acompañada de una estrategia digital robusta, permitirá incrementar la productividad,

mejorar la experiencia del cliente y reforzar la competitividad del negocio en el corto y mediano plazo.

2.2 Síntesis del diagnóstico

El diagnóstico integral de la repostería *Mina Manías* revela la existencia de una **doble brecha estructural** que limita su desempeño competitivo:

Ineficiencias internas: la ausencia de procesos estandarizados en inventarios y producción ocasiona inconsistencias en la calidad del producto, aumento de mermas y variabilidad en los tiempos de atención. Estos factores impactan directamente en la satisfacción del cliente y en la capacidad de la empresa para responder de manera eficiente a la demanda en picos de consumo.

Débil captación de demanda externa: la baja presencia digital, sumada a la falta de una estrategia continua de marketing, restringe la visibilidad del negocio frente a competidores con mayor inversión en redes sociales, plataformas de delivery y **publicidad** segmentada. La propuesta de valor de *Mina Manías*, aunque diferenciada por su toque tradicional-contemporáneo, no logra posicionarse adecuadamente en un mercado saturado y altamente competitivo.

La interacción de estas dos brechas se traduce en **ventas irregulares, ingresos estancados y pérdida progresiva de participación de mercado**, lo que limita el crecimiento sostenible del negocio.

No obstante, el análisis también permite identificar oportunidades estratégicas que, si se gestionan adecuadamente, pueden revertir estas limitaciones. En particular:

- La **digitalización del negocio** mediante la implementación de estrategias de marketing en redes sociales, sistemas de gestión de pedidos en línea y delivery optimizado.
- La **profesionalización de procesos internos** a través de la estandarización de inventarios, capacitación al personal y uso de herramientas simples de control de calidad.

- La **diferenciación mediante marketing experiencial** y la creación de productos de edición limitada que respondan a tendencias de consumo actuales (postres saludables, opciones personalizadas y presentaciones innovadoras).

En este sentido, el diagnóstico no solo expone las debilidades actuales, sino que también ofrece un marco claro para la **formulación de un plan estratégico de bajo costo y alto impacto**, capaz de fortalecer la competitividad de *Mina Manías* en el corto plazo y sentar bases sólidas para su sostenibilidad futura.

III. PROPUESTA

La propuesta para la repostería Mina Manías consiste en la implementación de un plan estratégico integral que permita superar las brechas detectadas en el diagnóstico: la ineficiencia de los procesos internos y la débil captación de clientes a través de canales digitales. El plan se estructura en tres ejes centrales:

- Fortalecimiento de la presencia digital y del marketing,
- Optimización de procesos operativos y gestión interna, y
- Innovación en la oferta gastronómica y experiencial.

Cada eje se traduce en acciones concretas que buscan incrementar la competitividad, elevar las ventas y garantizar la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo.

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión: Mina Manías es una repostería dedicada a ofrecer experiencias dulces con un balance entre tradición y contemporaneidad, en un ambiente acogedor, seguro y accesible, priorizando la calidad en cada preparación y la satisfacción de sus clientes.

Visión: Convertirse en la repostería de referencia en el centro de Guayaquil en un horizonte de 4 años, reconocida por su innovación culinaria, eficiencia en servicio y liderazgo en marketing digital dentro del sector repostero local.

Valores

- **Calidad:** compromiso con la excelencia en recetas y servicio.
- **Innovación:** creatividad en productos y canales digitales.
- **Honestidad y confianza:** relaciones transparentes con clientes, proveedores y colaboradores.
- **Sostenibilidad:** uso responsable de recursos y empaques ecoamigables.
- **Trabajo en equipo:** colaboración activa para alcanzar los objetivos comunes.

3.2 Objetivos y estrategias

La propuesta establece objetivos específicos vinculados a estrategias prácticas y medibles, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Objetivos y estrategias de Mina Manías

Objetivo	Estrategia	Indicador de seguimiento
Aumentar las ventas en un 30% en 6 meses.	- Campañas de marketing digital en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok). - Implementación de promociones y combos especiales en delivery.	Variación porcentual en ventas mensuales.
Incrementar el alcance digital en un 40% en 4 meses.	- Diseño y gestión de un sitio web con catálogo digital. - Alianzas con influencers gastronómicos y plataformas de delivery.	Alcance en RRSS, tráfico web y número de pedidos en línea.
Optimizar la eficiencia operativa en un 20% en 6 meses.	- Implementación de un sistema digital de inventarios. - Capacitación del personal en procesos y tiempos de atención. - Creación de menús de edición limitada y opciones saludables (sin azúcar/gluten).	Reducción de mermas, tiempo promedio de despacho.
Aumentar el ticket promedio en un 15% en 6 meses.	- Programas de fidelización digital (puntos o descuentos).	Ticket promedio mensual por cliente.

Fuente: Bravo (2025).

3.3 Estrategias de Marketing digital y comunicación

Portal digital y catálogo en línea: creación de un sitio web responsive con información de la repostería, menú actualizado, opciones de pedidos y pasarela de pago segura.

Campañas en redes sociales: uso de publicaciones interactivas, reels y anuncios segmentados en Instagram y TikTok.

Email marketing y WhatsApp Business: envío de promociones personalizadas y recordatorios de pedidos.

Alianzas estratégicas: convenios con plataformas de delivery (Glovo, Rappi) y microinfluencers gastronómicos de Guayaquil.

3.4 Plan de Acción y Cronograma

La implementación del diagnóstico organizacional se organizará en fases, con un cronograma detallado que asegure la ejecución oportuna de cada acción.

Tabla 4.

Plan de acción y cronograma

Fase	Acción	Responsable	Plazo
Fase 1	Revisión y actualización del análisis FODA	Gerente de Estrategia	1 mes
Fase 2	Diseño y lanzamiento de la tienda online	Equipo TI y marketing	3 meses
Fase 3	Implementación del sistema de inventario	Gerente de Operaciones	2 meses

Fuente: Bravo (2025).

3.5 Estrategias de Optimización Operativa y Gestión Interna

Sistema digital de inventarios: implementación de software sencillo (como Excel avanzado o aplicaciones tipo Loyverse) para controlar entradas, salidas y rotación de insumos.

Capacitación continua del personal: formación en atención al cliente, tiempos de producción y buenas prácticas de manipulación (BPM).

Optimización de procesos: uso del modelo SIPOC para estandarizar la producción y asegurar consistencia en horarios pico (Parra, T., San Andrés, R., y Paredes, I. 2020).

3.6 Estrategias de Innovación en la Oferta Gastronómica

- **Actualización de menú:** inclusión de postres saludables, personalizados y de temporada.
- **Ediciones limitadas:** lanzamientos mensuales con propuestas innovadoras (ej. tortas temáticas, cajas regalo).
- **Experiencias en tienda:** degustaciones, noches temáticas y productos “instagramables” para atraer turismo local.

3.7 Plan de Acción y Cronograma

Tabla 5.

Plan de acción y cronograma de implementación

Fase	Acción	Responsable	Plazo
Fase 1: Diagnóstico final	Ajuste del FODA y PESTEL a la situación actual	Gerente	1 mes
Fase 2: Desarrollo digital	Diseño del sitio web y catálogo online	Marketing/TI	2 meses
Fase 3: Capacitación y gestión	Implementación del sistema de inventarios y capacitación	Gerente/Operaciones	3 meses
Fase 4: Marketing y promoción	Lanzamiento de campañas en redes sociales y delivery	Marketing/Ventas	6 meses (continuo)

Fuente: Bravo (2025).

3.8 Presupuesto Estimado

La implementación de la propuesta estratégica para *Mina Manías* requiere de una inversión inicial que permita cubrir las áreas críticas identificadas: digitalización, marketing, optimización de procesos y fidelización del cliente. Los valores estimados se calcularon en función de precios de mercado en Ecuador, tomando como referencia servicios básicos para pequeñas empresas en el sector gastronómico (Banco Central del Ecuador, 2022).

Tabla 6.

Presupuesto estimado para la propuesta estratégica

Concepto	Descripción	Valor estimado
Desarrollo de portal web y catálogo online	Creación de una página web responsive con catálogo digital de productos, integración con pedidos online y optimización SEO básica.	150
Campañas de marketing digital	Publicidad pagada en Facebook, Instagram y TikTok por 6 meses, segmentada al público objetivo (jóvenes y familias). Incluye diseño gráfico y gestión de contenido.	350
Implementación de sistema de inventario digital	Software de Excel de gestión de stock con reportes de entrada/salida de insumos y alertas de reposición. Incluye instalación y capacitación inicial al personal.	300
Capacitación del personal	Talleres en servicio al cliente, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y uso de herramientas digitales para pedidos e inventario.	500
Diseño y actualización del menú	Rediseño de carta física y digital, incorporación de ediciones limitadas y opciones saludables (sin azúcar/gluten).	250
Optimización operativa	Ingreso e implementación de sistema de delivery en plataformas y con sistema de envíos propio.	1,250
Publicidad y eventos promocionales	Lanzamiento de eventos temáticos, degustaciones y material POP (afiches, volantes y activaciones de marca en fechas clave).	200
Total		3,000

Fuente: Bravo (2025).

3.9 Sistema de Seguimiento y Evaluación

La efectividad de la propuesta para *Mina Manías* requiere de un **sistema de control y evaluación continua**, que permita garantizar que los objetivos planteados se

cumplan dentro de los plazos establecidos y con el nivel de impacto esperado. En este sentido, se plantea la utilización de **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)**, los cuales facilitarán la medición objetiva de los avances, así como la toma de decisiones oportunas para realizar ajustes.

Los KPIs seleccionados responden directamente a las brechas detectadas en el diagnóstico (operativas y de captación de demanda), y se alinean con los objetivos estratégicos definidos.

Indicadores propuestos:

- **Ventas mensuales:** reflejarán el nivel de incremento porcentual respecto a la meta del 30% en 6 meses. Este indicador permitirá conocer la capacidad de la repostería para captar más clientes y aumentar su rentabilidad.
- **Alcance digital:** se medirá a través del número de visitas al portal web, interacciones en redes sociales (engagement en publicaciones, reels y promociones) y pedidos realizados por canales digitales. Este KPI es clave para monitorear la efectividad de las campañas de marketing y la fidelización en línea.
- **Eficiencia operativa:** se evaluará por medio de la reducción en las mermas de insumos, la estandarización de procesos y la disminución del tiempo promedio de producción y despacho de pedidos. Con ello se busca optimizar recursos y garantizar una mejor experiencia de compra.
- **Ticket promedio:** medirá el gasto medio por cliente, permitiendo valorar la efectividad de las estrategias de promociones, combos y productos de edición limitada.
- **ROI (Retorno sobre la inversión):** permitirá evaluar si las inversiones realizadas en marketing, digitalización y capacitación están generando un impacto positivo en los ingresos.

Metodología de seguimiento: El sistema de monitoreo se basará en una combinación de reportes internos y herramientas digitales:

- **Reportes mensuales:** consolidación de datos de ventas, inventarios y desempeño de campañas digitales.

- **Herramientas de análisis digital:** uso de *Insights* de redes sociales (Meta Business Suite, TikTok Analytics), métricas de Google Analytics y reportes de plataformas de delivery.

- **Reuniones de control:** sesiones internas cada mes para revisar el cumplimiento de metas, identificar desviaciones y proponer correctivos inmediatos.

Escenarios de ajuste: En caso de que los indicadores no alcancen los resultados esperados, se contemplan ajustes tácticos, tales como:

- Intensificación de campañas digitales con nuevos segmentos de mercado.
- Promociones adicionales en horarios de baja demanda.
- Revisión del portafolio de productos y sustitución de aquellos con baja rotación.
- Incremento en la capacitación del personal para fortalecer la atención al cliente.

Este sistema de seguimiento no solo servirá para validar la efectividad de las estrategias, sino que también garantizará que *Mina Manías* pueda adaptarse de manera flexible a cambios en el entorno, manteniendo su competitividad en un mercado dinámico y altamente competitivo como el repostero en Guayaquil (Martins, 2024; González et al., 2019).

IV. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este estudio se estructuran en torno al cumplimiento de los objetivos planteados, la respuesta a las preguntas de investigación y la pertinencia de la propuesta estratégica diseñada para Mina Manías.

El objetivo general consistió en realizar un diagnóstico organizacional integral que permitiera identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de diseñar un plan de mejora que incremente la competitividad, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en un horizonte de seis meses. Este objetivo se cumplió mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, SIPOC, cadena de valor, SERVQUAL y FODA), las cuales aportaron un diagnóstico detallado sobre los factores internos y externos que inciden en el desempeño del negocio (Porter, 1996; González et al., 2019).

Los hallazgos principales evidencian dos brechas críticas: la primera relacionada con la gestión interna (inventarios manuales, procesos no estandarizados y variabilidad en tiempos de producción), y la segunda vinculada a la captación de clientes (escasa presencia digital, débil comunicación de la propuesta de valor y baja explotación de canales de delivery). Estas debilidades limitan el crecimiento del negocio y explican la irregularidad en las ventas (Ruiz, 2019).

La propuesta estratégica, centrada en la digitalización del negocio, la profesionalización de procesos y la innovación en la oferta, constituye una respuesta viable y de bajo costo para cerrar estas brechas. Su implementación se estima permitirá alcanzar el incremento proyectado de un 30% en las ventas en un plazo de seis meses, además de mejorar la experiencia del cliente y consolidar la competitividad en un entorno local caracterizado por la intensa rivalidad del sector repostero y el incremento de los costos operativos (Banco Central del Ecuador, 2022).

Finalmente, se concluye que las acciones planteadas no solo son aplicables al caso de Mina Manías, sino que también pueden servir como modelo para otras micro y pequeñas empresas gastronómicas del país que enfrenten limitaciones similares en gestión, marketing digital y sostenibilidad de procesos.

V. RECOMENDACIONES

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad del plan estratégico diseñado, se recomienda:

1. **Implementar un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs)** que permita monitorear de forma mensual las ventas, el alcance digital, la reducción de mermas, el ticket promedio y el ROI de las estrategias, ajustando las acciones en tiempo real cuando sea necesario.
2. **Fortalecer la presencia digital** mediante el desarrollo de un portal web con catálogo en línea, la ejecución continua de campañas en redes sociales y el uso de email marketing. Estas acciones deben estar orientadas tanto a captar nuevos clientes como a fidelizar a los ya existentes, segmentando las campañas según perfiles de consumo (Martins, 2024).
3. **Capacitar de forma continua al personal**, especialmente en servicio al cliente, estandarización de procesos y manejo de herramientas digitales, con el fin de optimizar la experiencia del cliente y garantizar consistencia en la producción.
4. **Actualizar y diversificar la oferta gastronómica**, incorporando ediciones limitadas, opciones saludables y diseños innovadores en la presentación, de manera que se responda a las tendencias de consumo sin perder el toque tradicional-contemporáneo que caracteriza a la marca.
5. **Aprovechar el canal de delivery y las alianzas estratégicas**, mediante convenios con plataformas reconocidas y colaboraciones con influencers locales, con el fin de ampliar el alcance del negocio y mejorar la visibilidad en un mercado saturado.
6. **Evaluar de manera constante el contexto económico y social**, especialmente la inflación y la percepción de inseguridad en ciertas franjas horarias, para adaptar la estrategia comercial y operativa de manera flexible y resiliente (Banco Central del Ecuador, 2022).

En síntesis, el presente estudio demuestra que la implementación de un plan estratégico integral es esencial para superar las limitaciones actuales de *Mina Manías* y aprovechar las oportunidades emergentes en el sector gastronómico local. Con una adecuada ejecución y seguimiento, estas estrategias permitirán no solo incrementar las ventas y la competitividad del negocio, sino también sentar las bases para una gestión sostenible, adaptable y orientada al crecimiento en el mediano plazo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). *Instructivo externo para la evaluación de restaurantes, cafeterías y otros establecimientos de alimentación colectiva (Versión 3.0)*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/22.10.13_IE_Evaular_Restaurantes_Cafeterias_Alimentacion_Colecitva-CP.pdf
- Alonso, M. (2024). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *La economía ecuatoriana: Indicadores recientes y proyecciones*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2022pers2023.pdf
- Caiza, C., Pesántez, L., & Romero, D. (2022). *Plan estratégico para las pymes: Caso de estudio en el sector de alimentos*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23947/1/UPS-CT010246.pdf>
- Castro, A. (2024). *Transformación digital para impulsar las ventas en las tiendas de abastos formales del sector Cisne 2 en 2024*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/25013/1/UCSG-C323-24536.pdf>
- De la Rosa Albuquerque, A. (2019). Organizaciones y Poder entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis*, 3(2), 17-67. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332007000200002&lng=es&tlng=es.
- Del Peso-Saltos, N. M., & Rivera-Guerrero, A. (2022). Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES Industriales en tiempos de pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 791–807. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2604>
- González, M., & Rodríguez, D. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Granda Endara, J. (2024). *Estudio sobre la influencia tecnológica en el sector*

- gastronómico. Universidad de Guayaquil.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). (2020). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria*. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Dirección de marketing. Pearson Educación.
- Martins, J. (2024). *Planificación estratégica para empresas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Parra, T., San Andrés, R., & Paredes, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185–200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>
- Porter, M. E. (1996). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ruiz, B. M. (2019). Plan estratégico para la PyME: Qué es, cómo se hace. <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
- Ventre, I. (2023). Planeación estratégica, un proceso clave en la competitividad de las MyPymes. *EGADE Business School*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/planeacion-estrategica-un-proceso-clave-en-la-competitividad-de-las-mypymes>
- Villacis, H. (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa “Kawa Motors”. Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ea164650-124e-4aa8-8906-3103ec9047db/content>
- Yoza, S. (2024). Plan de negocios para la creación de una empresa de repostería saludable en Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5765/1/ULEAM-ADM-0234.pdf>