

Contribución al crecimiento económico de panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo

Contribution to the Economic Growth of Bakeries in La Esperanza Parish of the Quevedo Canton

Edmundo José Jalón Arias 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes
Ecuador

uq.edmundojalon@uniandes.edu.ec

María Fernanda Bustillos Basurto 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes
Ecuador

maby0905@hotmail.com

Samuel Fernando Bustillos Mena 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes
Ecuador

uq.samuelbustillos@uniandes.edu.ec

Carmen Lisbeth Verdezoto Michuy 

Universidad Regional Autónoma de Los Andes
Ecuador

sbustillosmena@outlook.com

Fecha de enviado: 15/06/2022

Fecha de aprobado: 01/09/2022

RESUMEN: En la actualidad las pequeñas y medianas empresas son el ente generador de fuentes de trabajo y crecimiento económico en el mundo globalizado y precisan de bases operativas para el crecimiento mediante estrategias que faciliten la toma de decisiones. Por tanto es necesario contribuir a su crecimiento económico, sobre todo de poblados como la parroquia La Esperanza. Por lo que el objetivo del trabajo radica en elaborar un modelo de gestión estratégica para contribuir al crecimiento económico de las panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo. Para ello se partirán de los conceptos básicos de administración y calidad para luego confeccionar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se complementará con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para ofrecer soluciones.

PALABRAS CLAVE: panaderías; proyección estratégica; DAFO-CAME; modelo de gestión estratégica.

ABSTRACT: Small and medium-sized enterprises are currently the generator of jobs and economic growth in the globalized world and require operational bases for growth through strategies that facilitate decision-making. Therefore, it is necessary to contribute to its economic growth, especially in towns such as the La Esperanza parish. Therefore, the objective of the work is to develop a strategic management model to contribute to the economic growth of the bakeries of the La Esperanza parish of the Quevedo canton. To do this, they will start from the basic concepts of administration and quality to then prepare a SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) that will be complemented with the CAME analysis (Correct, Confront, Maintain and Exploit) to offer solutions.

KEYWORDS: bakeries; strategic projection; SWOT-CAME; strategic management model.

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

El crecimiento económico del sector productivo está basado en el desarrollo de estrategias administrativas y operativas para ir potenciando los mercados, siendo una de estas la creación de las Pymes, las cuales dinamizan la economía y mejoran la gobernabilidad, debido a menores costos de inversión (Ron & Sacoto, 2017; Delgado & Chávez, 2018).

En la actualidad, esta forma de gestión empresarial en el Ecuador juega un papel importante en el crecimiento económico con la generación de fuentes de trabajo y presenta un rol activo en la economía familiar. Se puede decir que el 39 % de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17 % a pequeñas y 14 % a medianas empresas. Las Pymes son también generadoras de Producto Interno Bruto (PIB) con una tasa del más del 25 %; y, a su vez, son generadoras de empleo ya que abarca un 70 % de la Población Económicamente Activa (PEA) del país (Ron & Sacoto, 2017; Delgado & Chávez, 2018).

A pesar de su importancia para la economía interna del país, las Pymes se encuentran en desventaja frente a las empresas transnacionales en varios aspectos, como, por ejemplo, en cuanto al nivel de financiamiento requerido para su operación. Toda empresa, independientemente de su tamaño necesita, para posicionarse y mantenerse en el mercado, un crecimiento sostenible de capital. Para ello es preciso la implementación de medidas efectivas (eficaz y eficiente).

Para lograr este fortalecimiento y efectividad, es necesario prestar atención a las oportunidades de mejora. Una de las principales es la posibilidad de establecer un modelo de planeación estratégica favorable a las

características propias de la organización. Su importancia radica en el poder de sintetizar estrategias, que luego se traducen en acciones y valores establecidos, desde la óptica de la organización como un todo. Esto quiere decir que abarca un escenario multidimensional: aspectos sociales, políticos, ambientales y de competencias. Todo ello en un contexto determinado que condiciona la toma de decisiones que afectan todos los niveles empresariales (Borrego, de la Garza & Moreno, 2017; Claro et al., 2018).

En la planeación estratégica es importante tener en cuenta las ventajas competitivas y la cadena de valor, que determinan el crecimiento económico, tal como lo enfatizan los autores Huerta-Dueñas y Sandoval-Godoy (2018) y Vergara, Acevedo y González (2019). Estos investigadores expresan la importancia de que exista un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa, considerando a sus competidores, lo cual se traduce en un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Una correcta planeación maximiza la creación de valor, minimiza los costos, crear valor para el cliente interno o externo, entre otros beneficios, independiente de que se trate de una empresa de producción o servicios. Entre sus medidas puede incluir la potenciación de la logística de entrada, las operaciones de producción, la logística de salida, ventas y marketing, servicios postventa y mantenimiento, entre otros.

Debido su carácter abarcador se precisa que, en su elaboración, participan todas las áreas administrativas que posea la organización: alta dirección, recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones (compras),

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

contabilidad y finanzas, marketing y comunicación empresarial, entre otras. Es importante que para cada actividad de valor añadido sean identificados los generadores de costos y valor a través de la comunicación interna directa, oportuna y transparente con sus miembros, siendo los jefes de área/planta los responsables de garantizar toda información relevante.

Acorde a lo expuesto con anterioridad se puede afirmar que la planeación estratégica resulta una herramienta importante para el análisis organizacional, independiente del tamaño de la empresa: pequeña, mediana, grande, de ahí su versatilidad. Por tanto, se puede decir que es factible aplicarla en cualquier tipo de Pymes, como por ejemplo las panaderías, que han devenido como uno de los negocios que se potencia en el mercado interno ecuatoriano.

Las panaderías surgidas como Pymes, han sido de gran utilidad a la economía como productoras de alimentos, pero también como generadoras de trabajo calificado, sobre todo en el ambiente postpandemia causada por la COVID-19. En este ámbito la población de mayor nivel adquisitivo sufrió las consecuencias de los despidos, los desalojos, es decir, vivió de forma más despiadada la crisis económica dada por el cese de las actividades comerciales.

Este tipo de organización precisa de grandes volúmenes de insumos y materias primas para potenciar su actividad económica con vistas a alcanzar un incremento comercial de sus productos en el mercado interno. Lo cual resulta imprescindible porque, existe una alta competitividad, en el sector panificador ecuatoriano. Como es la situación de las panaderías de la parroquia La Esperanza del

cantón Quevedo que acorde a estudios previos a la presente investigación, realizados por estudiantes de administración, se pudo comprobar que no presentan un modelo de gestión estratégica estructurado que posibilite el crecimiento económico del negocio a largo plazo.

Por tanto, el objetivo del presente trabajo se enmarca en elaborar un modelo de gestión estratégica para contribuir al crecimiento económico de las panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo. Para ello, se parte de los conceptos básicos de administración y calidad para luego confeccionar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se complementará con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para ofrecer soluciones.

Métodos

La presente investigación se fundamenta en la modalidad cuali-cuantitativa, la misma que admitió la aplicación de varios métodos de orden teórico y empíricos que viabilizaron la elaboración del modelo de gestión estratégica para el crecimiento económico de las panaderías, tales como:

- **Método Científico:** permite llegar al conocimiento de los fenómenos que se producen en la naturaleza y en la sociedad, mediante la conjugación de la reflexión comprensiva y el contacto directo con la realidad objetiva.
- **Método Inductivo y Deductivo-Sistémico estructural:** con su aplicación combinada se logra conocer la realidad del problema objeto de investigación, partiendo de lo particular a lo general y de lo general a lo particular del problema y trabajándolo como un todo.

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 3, 2022

www.revflacso.uh.cu

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

- Método Descriptivo: con su aplicación es posible describir objetivamente la realidad actual en la que se desarrolla el problema y evidenciar así los aspectos de la DAFO.
- Encuestas: se desarrollan y aplican a los expertos que no son más que los propios pobladores y trabajadores de la parroquia y las panaderías que intervendrán en la toma de decisiones.

La investigación se centra en una población de 4853 habitantes de la parroquia La Esperanza perteneciente al cantón Quevedo, según el INEC en el Censo de Población y Vivienda del año 2010, donde la muestra de encuestados es de 356 personas.

Diversas investigaciones denotan la uniformidad en el uso de esta matriz para el análisis estratégico independientemente del objeto social o tipo de empresa, negocio, institución; debido a los impactos que genera sobre la gestión estratégica de las organizaciones en general. Para estos casos en los que se trabaja en la planificación estratégica se hace necesario trabajar con un análisis detallado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a lo que se denomina FODA, DAFO o DOFA (Ricardo, 2021) (a pesar de que se le puede llamar indistintamente, en esta investigación se adoptará DAFO). Este análisis permite la evaluación de una organización desde una perspectiva neutral a través de una discusión detallada su ambiente interno y externo (Sebastián, 2021). Esta ofrece una perspectiva de viabilidad de la empresa (Shah & Guild, 2022) y su participación en el mercado (Ziari et al., 2022).

Para su confección se deben tomar en consideración las siguientes definiciones:

- Fortalezas: Capacidades especiales propias del grupo o la empresa a analizar, instrumentos que le dan una posición privilegiada ante la competencia. Capacidades y habilidades que se poseen, recursos que se controlan, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.
- Oportunidades: Factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el grupo o empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera.
- Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso, contra la permanencia de la organización.

Análisis CAME

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. El nombre del análisis CAME viene de las iniciales «Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar». Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del análisis DAFO y sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados. A continuación, se definen las acciones:

- Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben tomar medidas para que dejen de

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

existir, o para que dejen de incidir negativamente en el sistema.

- Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca).
- Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder las fortalezas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos

para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

- Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en fortalezas

Procedimiento de trabajo

Para la ejecución de la investigación, se realizarán los pasos que a continuación se exponen como forma de procesamiento de la información recolectada en función de cumplir con el objetivo planteado en la introducción.



Figura 1. Procedimiento de trabajo.

Análisis teórico

El término estrategia puede ser entendido bajo distintos enfoques. Con el transcurso del tiempo el significado de este ha venido evolucionando conforme a las circunstancias del entorno y los diversos factores culturales, políticos, medioambientales, tecnológicos, legales, solo por mencionar algunos, que han influido en su desarrollo. Consiste en la integración de las actividades organizativas para utilizar los recursos de la organización de forma optimizada en el logro de los objetivos (Fred, 2013).

También puede definirse como el modelo de las decisiones en una organización que:

- muestra sus objetivos y metas;
- reduce las políticas clave y los planes para alcanzar estas metas;

- define los negocios que la empresa debe llevar a cabo, el tipo de organización económica y humana que quiere ser,
- y la contribución que planea hacer a sus accionistas, clientes y sociedad en general (Hill, 2015).

Esta estrategia forma parte de la gestión empresarial y son los administradores los responsables de determinar y ejecutar lo dispuesto en ellas con el fin de buscar el mejor desempeño empresarial. Para lo cual el administrador debe tener un conocimiento profundo y una habilidad de análisis sobre entornos organizacionales generales y así poder:

- aprovechar al máximo las oportunidades,
- minimizar las amenazas apoyándose en las fortalezas,

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 3, 2022

www.revflacso.uh.cu

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

- reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades y/o
- resistir sin tener que ceder para no perder posiciones.

Este proceso, se denomina gestión estratégica y significa diseñar y plantear estrategias de la organización, que permitan fortalecer sus accionar y mejorar la competitividad frente a la competencia. Los gerentes o administradores son los que toman la decisión sobre la aplicación de estas. Contiene cuatro pasos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

1. Exploración ambiental - Escaneo ambiental: se refiere a un proceso de recolección, escrutinio y suministro de información con fines estratégicos. Ayuda en el análisis de los factores internos y externos que influyen en una entidad a los que se le denomina ambiente o entorno organizacional. Después de ejecutar el proceso, la administración debe evaluarlo continuamente y tratar de mejorarlo. El entorno de la empresa debe ser escaneado para determinar el desarrollo y las previsiones de los factores que influyen en el éxito de la organización. La exploración ambiental se refiere a la posesión y utilización de información sobre ocasiones, patrones, tendencias y relaciones dentro del entorno interno y externo de una organización.
2. Formulación de estrategias: la formulación de estrategias es el proceso de decidir el mejor curso de acción para lograr los objetivos de la organización y, por lo tanto, lograr el propósito de la organización. Después de realizar el escaneo ambiental, los gerentes formulan

estrategias corporativas, empresariales y funcionales.

3. Implementación de la estrategia: la implementación de la estrategia implica hacer que la estrategia funcione según lo previsto o poner en acción la estrategia elegida de la organización. La implementación de la estrategia incluye diseñar la estructura de la organización, distribuir los recursos, desarrollar el proceso de toma de decisiones y administrar los recursos humanos.
4. Evaluación de la estrategia: la evaluación de la estrategia es el paso final del proceso de gestión de la estrategia. Las principales actividades de evaluación de estrategias son: evaluar los factores internos y externos que son la raíz de las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas/correctivas. La evaluación asegura que la estrategia organizacional, así como su implementación, cumpla con los objetivos de la organización.

La planeación estratégica es un proceso de cambio que no se puede analizar aislado, ya que la organización hay que considerarla como un todo. Uno de los conceptos de mayor arraigo y de los cuales comúnmente se vincula es al de calidad total. Para el análisis de la categoría calidad total es preciso tomar como referencia el desarrollo innovador en las empresas que permiten establecer parámetros de calidad total.

Este concepto es trabajado por diversos autores como Hernández, Barrios y Martínez (2018) y Martínez y El Kadi (2019) los cuales enfatizan que, para alcanzar la excelencia de calidad, es preciso derivar el análisis hasta cada uno de los sistemas y procesos diseñados. Para

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

ello exponen que las herramientas más empleadas son:

- Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)
- Modelo TQM (Total Quality Management)
- Modelo Total Quality Control (T.Q.C)

Cada una de ellas permiten determinar el control de costes, dirección por objetivos, diversificación, volumen, medidas, certificaciones, entre otros, lo que permite al gerente inducir al personal en un proceso de mejora continua, motivándolas hacia una revolución cultural y un cambio de actitud, solo así se tendrá la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Es decir, el control de calidad da como resultado la perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, velocidad de entrega, observación de las políticas y procedimientos, complacer o satisfacer a los clientes y servicio de satisfacción total para el cliente.

En tal virtud se deben plantear objetivos empresariales de calidad en términos medibles y cuantificables, a corto plazo (un año) o bien a medio plazo o largo plazo, por lo que es importante basarse en la Norma ISO 9004 que señala que deben ser claros, medibles, alcanzables y motivadores, siempre basados en el producto, usuario, fabricación y valor. Lo anterior permite que los procesos sean trascendentes. Por este motivo, autores como Larrosa, Cruz y Sayay (2020) apoyan el empleo de técnicas como Coaching (el arte de soplar brasas), que se vislumbra como un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.

También expresan que es la colaboración con clientes mediante un proceso creativo y estimulante que les sirve de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional y estar preparado para escuchar, observar y personalizar su enfoque en función de las necesidades del cliente, para establecer estrategias necesarias, es decir, los coaching deben ser concretos, interactivos, tener responsabilidad compartida, respetuosos.

Existen tres modelos de gestión:

- GROW: se compone de cuatro fases dentro de las cuales el coach realiza preguntas que invitan a la reflexión y guían al empleado al logro de su objetivo.
- OUTCOMES: plantea un coach más a fondo, analiza la situación actual y los objetivos de la empresa.
- ACHIEVE: el coach tiene que hacer un despliegue de habilidades tales como escucha activa, feedback honesto, desarrollo de reportes, planteamiento de preguntas estimulantes y utilización de la intuición las cuales permitirán cumplir con los clientes exigentes.

En otro sentido, es importante analizar sobre la cadena de valor. Autores como Vergara, Acevedo y González (2019) expresan que la cadena de valor es un modelo de aplicación que conlleva a estipular el desarrollo de las actividades en forma sistemática la cual se enfoca en costo, valor y margen en los procesos productivos para alcanzar productos diferenciados y ventajas competitivas con relación a la competencia.

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

Es decir, la cadena de valor permite identificar los eslabones del proceso de elaboración de un producto o servicio para agregar el valor final al producto, que va desde su elaboración, comercialización y la venta a los consumidores.

En tal virtud permite diseñar estrategias, por lo que la cadena de valor está constituida por tres elementos básicos (García, Juca & Juca, 2016):

- Actividades primarias: tienen que ver con la producción, logística y comercialización del producto.
- Actividades secundarias o soporte: encargadas de la administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras de bienes y servicios, infraestructura empresarial, asesoría legal y relaciones públicas.
- Margen: diferencia entre los costos totales y los valores recibidos en la empresa para realizar la actividad generadora de valor.

Lo expuesto anteriormente recae sobre la toma de decisiones, por tanto, este es un proceso que debe planearse, organizarse, dirigirse y controlarse, ya que forma parte del ciclo de gestión de la administración. Dentro de este campo, se puede decir que el futuro de la empresa al estar comprometido, debe tener un sistema estructurado por procesos que ayude a efectuar acciones enfocadas a los objetivos empresariales (Acosta-Rangel, Beltrán & Yacumal, 2017).

Existen técnicas que ayudan al mejoramiento de la organización de la empresa y de los objetivos, es decir, ayudan a la ordenación del proceso administrativo. A continuación, se exponen algunas de ellas:

- Benchmarking: es una técnica sistemática que consiste en indagar, equiparar, contrastar y asimilar las mejores prácticas de otras organizaciones, tomando en cuenta de manera ordenada los componentes fundamentales que permite tener mayor claridad en la eficiencia de los productos, servicios y procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia (Cruz & Bejarano, 2018). Es decir, permite comparar procesos con actividades similares que se conozcan, para plantear objetivos desafiantes que se encaminen a alcanzar verdaderos retos, de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor en calidad, costos, tiempos de respuesta y en la productividad.
- Evaluación de alternativas en el campo productivo: es un proceso que implica criterios técnicos responsables y viabilizar la toma de decisiones, en el cual está inmerso el proceso de factibilidad. El mismo recurre al cálculo de costo-beneficio, lo que permite simplificar mucho la tarea de decisión en diferentes dimensiones que deben garantizar la eficiencia financiera, económicas, sociales, geográficas, ambientales y políticas para saber cuál es el impacto que produce en los diferentes sectores de la sociedad y cumplir con los diferentes parámetros empresariales dentro de las reglamentaciones gubernamentales (Pacheco, 2019).

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

Análisis cuantitativo del ambiente interno y externo (Matriz DAFO-CAME)

Para la realización del análisis se partió de la aplicación de las encuestas a los seleccionados. Se encuestaron en dos momentos, primero

interno y luego externo como muestran las tablas 1 y 2. Posteriormente se procedió a su evaluación cualitativa sobre el peso por cuadrante y su composición de factores.

Tabla 1. Análisis interno.

Cuadrante	Peso (cuadrante)	Factores	Peso (interno)	Valor global
Fortalezas	0,50	Calidad de servicio y productos.	0,12	0,06
		Propiedad instalada destinada a proveer servicios de la Panadería	0,05	0,025
		Amplia línea de productos.	0,16	0,08
		Cuenta con la lealtad de los clientes antiguos.	0,24	0,12
		Precios competitivos.	0,23	0,115
		Proveedores serios que ofrecen implementos y productos de excelente calidad.	0,2	0,1
		Debilidades	0,18	Explotación en gastos de venta.
No hay conceptos claros sobre los principios de gestión en sus líderes.	0,196	0,03528		
Con respecto a las empresas afines ha bajado de posición.	0,12	0,0216		
No cuentan con personal de producción estable.	0,155	0,0279		
Promociones y estrategias publicitarias limitadas.	0,184	0,03312		
El personal de apoyo no conoce sus límites de trabajo	0,09	0,0162		
No respetan el horario laboral.	0,084	0,01512		

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

Tabla 2. Análisis externo.

Cuadrante	Peso (cuadrante)	Factores	Peso (interno)	Valor global
Amenazas	0,11	Licencias de funcionamiento para panaderías.	0,05	0,0055
		Empresas existentes con fuerte poder de negociación y excelente capacidad instalada.	0,2	0,022
		Alta concentración de competidores.	0,25	0,0275
		Venta de los mismos productos por otras empresas.	0,35	0,0385
		Poco aprovechamiento y utilización de nuevas tecnologías en sistemas de panadería y pastelería.	0,15	0,0165
Oportunidades	0,21	Apoyo gubernamental para financiación e inversión en la empresa.	0,11	0,023100
		Nuevos cursos de capacitación artesanal en la rama de la panificación.	0,12	0,025200
		Excelente ubicación de la empresa panaderas	0,35	0,073500
		Capacitación a los empleados para prestar un buen servicio al cliente.	0,21	0,044100
		Leyes que establecen y regulan los servicios de la empresa.	0,14	0,029400
		Convenios empresariales y alianzas estratégicas.	0,07	0,014700

Una vez determinados los factores internos y externos que influyen en el sistema de gestión ambiental de la empresa, se procede a su evaluación en función de cuáles son los que tienen una mayor incidencia en el correcto funcionamiento del mismo, de manera que se

puedan trazar estrategias centradas en los elementos de mayor ponderación según el juicio de los expertos. El análisis se realiza primeramente para cada uno de los elementos que componen la matriz DAFO, como se muestra en la tabla 3, donde además se complementa con el análisis CAME.

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

Tabla 3. Análisis FODA-CAME.

DAFO-CAME	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ubicación de la empresa panaderas ▪ Capacitación a los empleados para prestar un buen servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta concentración de competidores. ▪ Venta de los mismos productos por otras empresas.
<p align="center">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con la lealtad de los clientes antiguos. ▪ Precios competitivos. 	Se deben aprovechar al máximo las oportunidades (estrategia ofensiva: Maxi – Maxi). Se propone el desarrollo del producto basado en el mejoramiento de bondades, cumplimiento especificidades, orientación hacia el cliente y estrategias de fidelización.	Se precisan elaborar estrategias para minimizar las amenazas apoyándose en las fortalezas (estrategias defensivas: Maxi-Mini). Por lo que se propone desarrollar una visión estratégica de posicionamiento con el desarrollo de mercados, alianzas y del producto.
<p align="center">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay conceptos claros sobre los principios de gestión en sus líderes. ▪ Promociones y estrategias publicitarias limitadas. 	Se debe resistir sin tener que ceder para no perder posiciones (estrategia supervivencia: Mini – Mini). Se sugiere revisar la posición financiera: verificar la estructura y gestión financiera, la progresiva revisión de los estados financieros y rehacer la valoración de la empresa.	Es necesario reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades (estrategia adaptativa: Mini – Maxi). Es necesario maximizar la competitividad de los precios a los cuales se comercializan los productos. Se recomienda verificar costos-calidad-precio y redefinir una estructura flexible, funcional y operativa.

Discusión

A modo de solución, Baque, Izquierdo y Viteri (2022) exponen un plan estratégico con el fin de mejorar las ventas de las Pymes del Cantón Quevedo. En cambio, Vaz, Raes y Heyden (2022) se enfocan en la aplicación de las estrategias empresariales para los niveles de dirección medio y alto y las implicaciones que pueden tener en la organización. En el caso de Bordel, Alcarria y de la Torre (2022) analizan las estrategias tomadas por las panaderías europeas y la necesidad de aumentar de forma

eficiente la producción y sin descuidar el bienestar laboral.

Acorde a lo anterior, se escoge la implementación de un modelo de gestión estratégica para el crecimiento económico como muestra la figura 2, que ofrezca las directrices correctas según el análisis DAFO-CAME a las panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo. Todo ello con el objetivo de contribuir al crecimiento económico, excelencia en los productos, respaldado por recetas y especias en conserva con secretos culinarios de

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

las grandes panaderías y la industria alimentaria en general.

A continuación, se exponen los siguientes comentarios aclaratorios para la mejor interpretación del modelo de la figura 2:

1. Procedimientos de reconocimiento e interpretación contextual: En este procedimiento se analiza la situación empresarial, asociado al contexto donde realizan sus actividades comerciales las panaderías estudiadas mediante la aplicación de diferentes métodos como el DAFO, PESTEL y otros. Ello permite determinar los aspectos esenciales en el orden de la gestión económica y productiva que están marcando tendencia y prácticas de la competencia, para establecer los lineamientos de intervención desde el empleo de la teoría de la administración de empresas dentro de las panificadoras del sector.
2. Procedimientos de contrastación teórica metodológica de modelos de estructuras y topologías: Este procedimiento conlleva a establecer la filosofía empresarial para asumir la Macro estructuración de las panificadoras, las mismas que sean líderes del sector empresario. Se procede a discutir los modelos más propicios a considerar en función de potenciar las panaderías existentes, tomando en cuenta sus niveles de desarrollo.
3. Procedimientos de estructuración sistémica del proyecto transformador: Partiendo de la Macro estructuración se procede a la elaboración de las diferentes estrategias, ya sean de marketing, ventas, comunicativas, y gestión para el desarrollo empresarial, entre otras. Estas estrategias se estructuran tomando en cuenta los diversos factores que

dinamizan la economía y permiten alcanzar un crecimiento empresarial de las panificadoras de la parroquia La Esperanza.

4. Procedimientos de contextualización práctica de estrategias gerenciales: Se ponen en marcha las estrategias establecidas, mediante el desarrollo de tiempos y normativas establecidas para cumplir con las metas planteadas. Estos procedimientos adquieren un sentido muy práctico, al permitir a las gerencias y los emprendedores adecuar permanentemente sus estrategias en función de solidificar su gestión empresarial.
5. Procedimientos de aseguramiento de la calidad y la mejora estratégica: En este proceso se efectúa el seguimiento que conlleva a la evaluación y control, a partir de una evaluación sistemática de indicadores económicos y de gestión estratégica. Estos resultados permiten establecer un proceso de mejora continua para cumplir con las expectativas de los clientes y crecer económicamente en un mercado competitivo.

El modelo delinea las necesidades y expectativas empresariales que permitan el crecimiento empresarial. El mismo se basa en el diagnóstico situacional, lo que conlleva a determinar las diferentes valoraciones, para la estructuración de las estrategias y su implementación y cumplir con los objetivos planteados, los cuales son expuestos a evaluaciones continuas y proceso de retroalimentación y de mejoras para alcanzar el éxito empresarial.

La trascendencia de esta propuesta radica en que, al desarrollar un proceso de gestión estratégica, se condiciona el desarrollo empresarial a sistematizar la construcción,

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

implementación y monitorización constante de las estrategias con el fin de garantizar la estabilidad y el desarrollo organizacional. Al estar orientado el desarrollo en el sector de las panaderías a una sostenibilidad a largo plazo, es muy significativo cómo la modelación permite enfocar factores que influyen en las empresas,

posibilitando establecer consideraciones estratégicas para afrontar los diversos factores que inciden en el crecimiento productivo, tanto aquellos que provienen de su exterior, como de su interior.

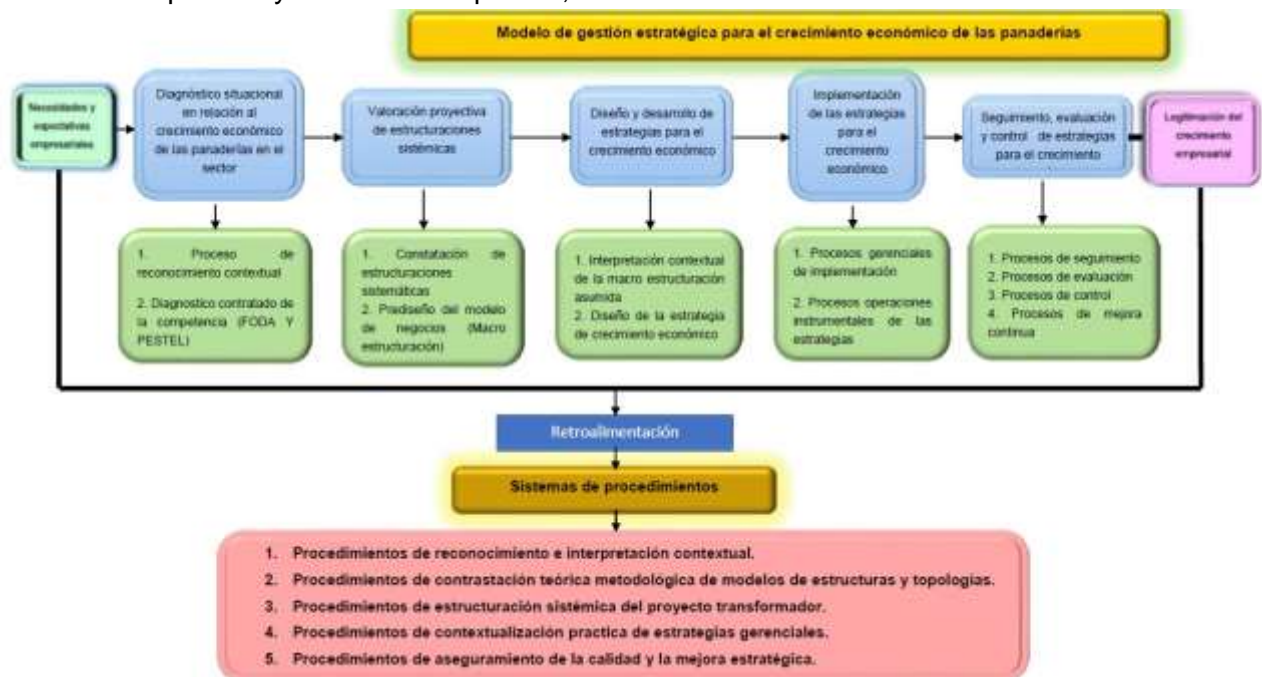


Figura 2. Propuesta de modelo de gestión estratégica para las panaderías de La Esperanza.

Conclusiones

Se cumplió el objetivo propuesto al inicio del trabajo ya que se al finalizar la investigación se pudo elaborar un modelo de gestión para contribuir al desarrollo económico de las panaderías de la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo en Ecuador.

Este plan está basado en el análisis DAFO-CAME que se ejecutó a partir de los conceptos teóricos expuestos. La combinación de los métodos teóricos Inductivo y Deductivo-

Sistémico estructural posibilitó el diseño de este modelo.

El diseño del presente modelo es una herramienta, que ofrece un aporte significativo al estar enfocado al direccionamiento empresarial acorde a la realidad de la parroquia donde se encuentran los negocios. Se recomienda para una futura investigación, la realización de un seguimiento con énfasis en el comportamiento de los índices económicos de los establecimientos.

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

Referencias bibliográficas

- Acosta-Rangel, M. L., Beltrán, Y. J. & Yacumal Y, V. O. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14(1), 147-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2017v14n1.816>
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M. & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2677>
- Bordel, B., Alcarria, R. & de la Torre, G. (2022). Increasing the Efficiency and Workers Wellbeing in the European Bakery Industry: An Industry 4.0 Case Study. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 414, 646-658. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96293-7_54
- Borrego Torres, M. T., de la Garza Ramos, M. I. & Moreno Herrera, A. E. (2017). Planeación Estratégica y Gobernabilidad en la empresa familiar. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores.
- Claro Ramírez, A. V., Pérez Velásquez, A., Hernández Santiesteban, I. & Laguna Aguilera, O. (2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos.: Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 133-144. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/230/384>
- Cruz Páez, F. O. & Bejarano Rodríguez, D. M. (2018). Estrategias de mercadeo implementadas para la competitividad empresarial de unidades productivas agropecuarias del sena Soacha. *Revista Siembra*, 2(1), 49-57. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/Revsiembracba/article/view/1879>
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pyme-s-ecuador-financiamiento.html>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 9na Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- García Saltos, M. B., Juca Maldonado, F., & Juca Maldonado, O. M. (2016). Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 51-57. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/411>
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I. & Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Hill, G. (2015). *Administración estratégica, un enfoque integral*. 9na Ed. México: CENGAGE Learning.
- Huerta-Dueñas, M. & Sandoval-Godoy, S. A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(1), 19-28. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722018000100019
- Larrosa Moran J., Cruz Peredo, G. & Sayay Guerrero S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63. <https://doi.org/DOI 10.34070/REI.V2I1.215>
- Martínez L. & El Kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 3, 2022 www.revflacso.uh.cu

Edmundo J. Jalón Arias, María F. Bustillos Basurto, Samuel F. Bustillos Mena, Carmen L. Verdezoto Michuy

202-232.

<https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546011/576869546011.pdf>

- Pacheco, D. (2019). Gestión de inventario en empresas distribuidoras de materia prima del sector panadero en el Estado de Zulia. *Revista Enfoques*, 3(11), 188-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i11.65>
- Ron Amores, R. E. & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38(53), 15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Shah, M. & Guild, P. (2022). Stakeholder engagement strategy of technology firms: A review and applied view of stakeholder theory. *Technovation*, 114(102460), 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102460>
- Vaz, S., Raes, A. & Heyden, M. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 33(1), 81-108. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>
- Vergara, O., Acevedo, Á. & González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business*, 1(1), 44-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>
- Ziari, M., Ghomi-Avili, M., Pishvaei, M., & Jahani, H. (2022). A review on competitive pricing in supply chain management problems: models, classification, and applications. *International Transactions in Operational Research*, 29(4), 49-53. <https://doi.org/10.1111/itor.13082>

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existe conflictos de intereses.

Declaración de autoría

Edmundo José Jalón Arias: Investigación, metodología y redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

María Fernanda Bustillos Basurto: Investigación y redacción-revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Samuel Fernando Bustillos Mena: Investigación, metodología, y conclusiones. Revisión-edición y aprobación de la versión final.

Carmen Lisbeth Verdezoto Michuy: Investigación y revisión-edición, y aprobación de la versión final.