



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Marketing**

Estrategias de branding, comunicación digital y canales de distribución para mejorar el posicionamiento de la empresa Panificadora Santa Isabel

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciada en Marketing**

**Autora:**

Ganbel Gisella Mosquera Cedillo

**Director:**

Eco. Paul Vanegas Manzano

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

**2025**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, María Cedillo, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional y por todos los sacrificios realizados para que yo pudiera alcanzar mis metas.

A mis hermanos, compañeros de vida, por su cariño y por creer siempre en mí.

A mis abuelos Álvaro e Isaura, fuente inagotable de sabiduría y amor, quienes me han enseñado el valor de la perseverancia y la humildad.

A todos ellos dedico este trabajo, fruto de esfuerzo, dedicación y aprendizaje constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible. Gracias por ser mi ejemplo de fortaleza y por impulsarme siempre a seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mi padre por el apoyo financiero recibido, sin el cual no habría sido posible concretar este proyecto académico.

A mis queridos hermanos, por su comprensión, paciencia y respaldo incondicional durante todo este tiempo. Gracias por compartir conmigo tanto los momentos de dificultad como los de alegría.

A mis abuelos, Álvaro e Isaura, por su sabiduría, sus consejos y por sembrar en mí el amor por el conocimiento. Su ejemplo de vida ha sido una inspiración constante en mi camino.

También agradezco profundamente a mi tutor, Paul Vanegas, por su invaluable guía académica, su dedicación y sus acertados consejos a lo largo de todo este proceso.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	4
1.1. Análisis FODA.....	4
1.1.1 Análisis FODA para Panificadora Santa Isabel .....	4
1.2 Análisis PESTEL.....	8
1.1.2 Análisis PESTEL para Panificadora Santa Isabel .....	9
1.3 Esquema Organizacional.....	11
1.4 Análisis de la competencia.....	13
1.4.1 Análisis Cuantitativo.....	15
1.4.2 Análisis Cualitativo .....	17
CAPÍTULO 2.....	20
2.1 Análisis de Ventas.....	20
2.2 Cuota del mercado .....	22
Leyenda: .....	24
2.3 Recopilación de la información.....	24
2.3.1 Grupo focal.....	25
2.3.2 Encuestas.....	27
2.4 Análisis de resultados.....	28
2.4.1 Grupos Focales.....	28
2.4.2 Encuestas.....	35
CAPÍTULO 3.....	43
3.1 Branding: Identidad de Marca, Imagen de Marca, Posicionamiento .....	43
3.1.1 Identidad de Marca.....	43
3.1.2 Imagen de Marca.....	45
Desarrollo de narrativa de marca.....	46
Certificación y comunicación de ingredientes naturales .....	46
3.1.3 Posicionamiento .....	47
3.2 Comunicación Digital: Presencia en Redes Sociales, Marketing de Contenidos, Publicidad Digital.....	48
3.2.1 Presencia en redes sociales.....	48
3.2.2 Marketing de Contenidos .....	50

3.2.3	Publicidad Digital.....	52
3.3	Canales de Distribución: Optimización de Canales Actuales, Nuevos Canales, Logística.....	53
3.3.1	Optimización de Canales Actuales.....	53
3.3.2	Implementación de Nuevos Canales .....	55
3.3.3	Optimización Logística .....	56
	CONCLUSIONES.....	58
	RECOMENDACIONES.....	59
	REFERENCIAS .....	61
	ANEXOS.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> ESQUEMA ORGANIZACIONAL.....	12
<b>FIGURA 2</b> GRAFICO CIRCULAR .....	23
<b>FIGURA 3</b> RECONOCIMIENTO DE MARCAS .....	36
<b>FIGURA 4</b> CONSUMO DE MARCAS.....	36
<b>FIGURA 5</b> POSICIONAMIENTO EN CALIDAD PARTE UNO.....	37
<b>FIGURA 6</b> POSICIONAMIENTO EN CALIDAD PARTE DOS .....	37
<b>FIGURA 7</b> CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS .....	38
<b>FIGURA 8</b> CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS CON LAS MARCAS .....	39
<b>FIGURA 9</b> RELACIÓN CALIDAD – PRECIO.....	39
<b>FIGURA 10</b> PRODUCTO ESTRELLA.....	40
<b>FIGURA 11</b> PUBLICIDAD.....	41
<b>FIGURA 12</b> ELECCIÓN DE PANADERÍA DE COMPRA REGULAR.....	41
<b>FIGURA 13</b> ASPECTOS DE MEJORA.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	15
<b>TABLA 2</b> ANÁLISIS CUALITATIVO.....	18
<b>TABLA 3</b> COMPARACIÓN DE VENTAS AÑOS 2021-2023 .....	20
<b>TABLA 4</b> COMPARACIÓN EN PORCENTAJE DE LAS VENTAS.....	21
<b>TABLA 5</b> CUOTA DE MERCADO .....	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1 ENCUESTA PILOTO .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 2 ENCUESTA FINAL.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 3 PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 4 RESPUESTAS DEL GRUPO FOCAL .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 5 TRANSCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES .....</b>	<b>78</b>

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias de branding, comunicación digital y canales de distribución para mejorar el posicionamiento de Panificadora Santa Isabel en el cantón de Cuenca, Ecuador. A través de un diagnóstico situacional mediante análisis FODA, PESTEL, estudios de competencia y técnicas de investigación de mercado como encuestas y grupos focales, se identificaron debilidades en la comunicación de marca y en la cobertura de distribución. Los hallazgos revelan que la empresa posee fortalezas en calidad artesanal y tradición, pero requiere reforzar su identidad visual, ampliar su presencia digital e innovar en sus canales de distribución. Se plantea una estrategia integral que incluye el rediseño del empaque, la implementación de campañas de marketing digital en redes sociales como Instagram y TikTok, la diversificación de puntos de venta mediante alianzas logísticas y la optimización de la experiencia en tiendas propias. Estas acciones buscan fortalecer la presencia de Panificadora Santa Isabel en el mercado, aumentar su participación y construir una marca sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** branding, comunicación digital, canales de distribución, panadería, marketing estratégico, posicionamiento de marca, marketing digital.

## ABSTRACT

This research aims to propose branding, digital communication, and distribution channel strategies to enhance the market positioning of Panificadora Santa Isabel in Cuenca, Ecuador. Through a situational diagnosis including SWOT and PESTEL analysis, competitive benchmarking, and market research techniques such as surveys and focus groups, weaknesses were identified in brand communication and distribution coverage. Findings reveal the company's strengths in artisanal quality and tradition but highlight the need to reinforce its visual identity, expand its digital presence, and innovate its distribution channels. A comprehensive strategy is proposed, including package redesign, digital marketing campaigns on platforms such as Instagram and TikTok, diversification of sales points through logistics partnerships, and optimization of the in-store customer experience. These actions aim to strengthen Panificadora Santa Isabel's market presence, increase its market share, and build a sustainable brand over time.

**Keywords:** branding, digital communication, distribution channels, bakery industry, strategic marketing, brand positioning, digital marketing.

## INTRODUCCIÓN

La industria panificadora en Ecuador ha evolucionado desde sus raíces prehispánicas, manteniendo una importancia fundamental a nivel cultural, histórico y económico en la actualidad. Los orígenes de esta tradición se remontan a las prácticas de culturas como los Cañaris e Incas, quienes elaboraban productos similares al pan utilizando harinas de maíz y granos autóctonos, sentando las bases de una tradición culinaria que posteriormente se enriquecería con la llegada de los colonizadores españoles en el siglo XVI (Celín Suárez, 2023).

A lo largo de los siglos, la industria panificadora ecuatoriana ha experimentado transformaciones sustanciales, desde la introducción del trigo y nuevas técnicas europeas, pasando por la creación del "pan mestizo" —una fusión de tradiciones culinarias—, hasta la modernización industrial del siglo XX. En la actualidad, este sector representa una componente significativa de la economía nacional, con un Valor Agregado Bruto de USD 358.54 millones en 2022 según datos del Banco Central del Ecuador, aproximadamente 12,800 panaderías en funcionamiento, y la generación de alrededor de 20,000 empleos directos (Corporación Financiera Nacional, 2023; Vistazo, 2024).

En el cantón de Santa Isabel, la tradición panadera tiene sus inicios en los propios moradores del sector, quienes aprendieron el arte de la panadería de manera empírica y, con el tiempo, comenzaron a abrir sus propios establecimientos. Este oficio artesanal se transmitió de generación en generación, convirtiéndose en una actividad fundamental para la economía y la cultura del cantón.

Durante las décadas de 1950 y 1960, una de las primeras familias en elaborar panes artesanales para la venta al público fue la familia Panamá. Su esfuerzo y dedicación marcaron un precedente en la producción y comercialización del pan en Santa Isabel. Con el tiempo, más personas se interesaron en este oficio y comenzaron a establecer sus propios negocios, aumentando la oferta de panaderías en el cantón.

En aquellos años, el pan de harina de trigo era el más vendido y se comercializaba a un precio de dos reales por unidad. Por otro lado, el "pan mestizo", una variedad alternativa, teniendo un costo de un real. Esta diferencia de precios permitía a los consumidores adquirir hasta cinco panes por un sucre, la moneda de circulación en Ecuador antes de la dolarización.

Los panes se exhibían en estanterías de madera con canastillas del mismo material, colocadas en forma diagonal para facilitar la selección de los clientes. Cada canastilla contaba con una cubierta para preservar la frescura del producto. Además, la forma habitual de transporte consistía en envolver los panes en papel de despacho, asegurando su protección durante el traslado.

Con la llegada de las décadas de 1970 y 1980, la industria panadera comenzó a modernizarse con la introducción de nuevas formas de comercialización. Las empresas panaderas empezaron a distribuir el pan en fundas de plástico, presentaciones de diez unidades que facilitaron su almacenamiento y conservación. Este cambio marcó un antes y un después en la manera en que se consumía el pan en el cantón.

Una de las primeras empresas en incursionar en este nuevo modelo de distribución en este cantón fue Panesa, cuya presencia en los locales del cantón generó un impacto significativo en los consumidores. Aunque su precio era más elevado en comparación con el pan artesanal producido localmente, la calidad y presentación del producto le permitieron ganarse un lugar en el mercado.

A medida que pasaban los años, otras marcas comenzaron a expandirse en el cantón, introduciendo variedades y presentaciones innovadoras. Marcas reconocidas como Supán, El Horno y Sabropan se hicieron populares entre los habitantes de Santa Isabel, consolidando la demanda de pan industrializado y envasado. Este crecimiento evidenció un cambio en los hábitos de consumo de la población, quienes cada vez más optaban por productos con una mayor vida útil y fácil acceso.

En este contexto, y como respuesta a la creciente demanda, surgió una marca de pan oriunda del mismo cantón: Panificadora Santa Isabel, fundada en 2015 por el Ing. Ismael Mosquera, que ha logrado expandirse desde una panadería de venta directa al consumidor hacia un modelo de distribución más amplio, alcanzando mercados en cantones aledaños. Sin embargo, a pesar de su crecimiento operativo, la empresa ha priorizado aspectos de distribución sobre el desarrollo estratégico de su identidad de marca.

Este fenómeno refleja una problemática común en el sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del ámbito panificador: la tendencia a concentrar recursos en operaciones y distribución, descuidando elementos fundamentales de marketing y posicionamiento de marca (Kotler y Keller, 2016; Cohen, 2020). En un mercado cada

vez más competitivo, donde convergen tanto panaderías artesanales como marcas industrializadas de alcance nacional, la falta de una estrategia de marketing integral representa una limitante significativa para el desarrollo sostenible de estos emprendimientos.

La presente investigación busca analizar las oportunidades de crecimiento y posicionamiento para Panificadora Santa Isabel mediante el desarrollo de estrategias de marketing adaptadas a su contexto específico. El estudio considera tanto la rica tradición panadera ecuatoriana como las dinámicas contemporáneas del mercado, con el objetivo de proponer un modelo que permita equilibrar la eficiencia operativa con una sólida identidad de marca, contribuyendo así al fortalecimiento de la industria panificadora local y su proyección en el mercado regional.

# CAPÍTULO 1

## 1. ANALIZAR LA SITUACION INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.

### 1.1. Análisis FODA.

Sánchez Huerta (2020) describe el análisis FODA como una herramienta clave para evaluar la situación tanto interna como externa de una empresa. Este análisis permite identificar áreas clave para el desarrollo estratégico (García y Cano, 2021).

El análisis FODA permite examinar factores internos y externos que afectan la posición competitiva de una organización. Según Thompson, Strickland y Gamble (2018), el análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la situación interna y externa de una empresa. Este análisis permitirá identificar los recursos y capacidades de Panificadora Santa Isabel, así como los factores externos que pueden influir en su desempeño.

- **Análisis Interno:** El análisis interno de Panificadora Santa Isabel debe incluir una evaluación de sus recursos, capacidades y procesos internos. Esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (Sánchez Huerta, 2020).
- **Análisis Externo:** El análisis externo debe considerar el entorno competitivo, las tendencias del mercado y los factores macroeconómicos que afectan a la industria panadera en Cuenca (Pisfil y Puicon, 2019).

#### 1.1.1 Análisis FODA para Panificadora Santa Isabel

##### Fortalezas

- Conocimientos profesionales:

La empresa cuenta con un equipo altamente calificado, donde algunos miembros poseen estudios de tercer nivel. Este nivel de formación no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también facilita la optimización del área de producción, permitiendo la implementación de técnicas avanzadas y la mejora continua en los

procesos.

- Gestión independiente de trámites:

La capacidad de realizar trámites de forma autónoma, especialmente en lo referente a registros sanitarios y permisos, es un factor determinante. Esto agiliza los procesos administrativos, reduce los tiempos de espera y garantiza el cumplimiento de la normativa vigente, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa.

- Calidad reconocida del producto:

El producto ofrecido se destaca por su alta calidad, lo que se traduce en un reconocimiento positivo por parte de los clientes. Esta fortaleza contribuye a la fidelización del consumidor y favorece la reputación de la marca en el mercado.

- Variedad en el portafolio:

La diversificación del portafolio, tanto en términos horizontales (amplia gama de productos dentro de una misma categoría) como verticales (productos complementarios o derivados), permite atender a distintos segmentos de mercado, adaptándose a las variadas necesidades y preferencias de los clientes.

- Capacidad de producción a gran escala:

La infraestructura y los procesos implementados permiten una producción masiva, lo cual es esencial para satisfacer grandes demandas y explorar nuevos mercados sin comprometer la calidad ni los tiempos de entrega.

## **Oportunidades**

- Innovación constante:

El sector se caracteriza por un ritmo acelerado de innovaciones tecnológicas y de procesos. Adoptar nuevas herramientas y métodos puede mejorar la eficiencia productiva, reducir costos y aumentar la competitividad en el mercado.

- Ampliación del mercado:

Existen oportunidades para expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados, ya sea a nivel nacional o internacional. La diversificación geográfica y la exploración de nichos de mercado pueden abrir caminos hacia un crecimiento sostenido.

- Captación de inversionistas:

El interés de potenciales socios e inversionistas representa una oportunidad significativa para inyectar nuevos recursos financieros. Este capital adicional puede ser utilizado para fortalecer áreas clave, impulsar la innovación y expandir la capacidad productiva.

### **Debilidades**

- Bajo índice de liquidez:

La liquidez limitada representa un desafío importante, ya que restringe la capacidad de la empresa para hacer frente a imprevistos, financiar nuevas inversiones y responder rápidamente a cambios en el entorno.

- Falta de consolidación jurídica:

La ausencia de una estructura formal consolidada (falta de personalidad jurídica) dificulta el establecimiento de procesos internos sólidos y puede generar incertidumbre en la relación con clientes, proveedores e inversionistas.

- Bajo reconocimiento de la marca:

Aunque el producto es de alta calidad, la marca aún no cuenta con un nivel de notoriedad suficiente. Este bajo reconocimiento puede limitar la captación de nuevos clientes y afectar la competitividad frente a marcas más consolidadas.

- **Empaques poco atractivos:**

Los empaques actuales son considerados básicos y poco atractivos, lo que puede influir negativamente en la percepción del consumidor y en la diferenciación frente a productos competidores que invierten en un diseño más innovador y atractivo.

### **Amenazas**

- **Escasez de materia prima:**

La disponibilidad limitada de materia prima es un riesgo crítico que puede interrumpir la cadena de producción, generar demoras y elevar los costos de fabricación, afectando la rentabilidad de la empresa.

- **Altos costos del registro sanitario:**

Los elevados costos asociados a la obtención y renovación de registros sanitarios constituyen una barrera que impacta directamente en la inversión necesaria para operar y expandirse en el mercado.

- **Incremento del IVA:**

El alza del IVA encarece la adquisición de materia prima, lo que puede repercutir en el precio final de los productos. Este incremento afecta la competitividad y puede generar resistencia por parte del consumidor final.

- **Normativas de ARSCA pueden ser cambiantes:**

Las regulaciones establecidas por ARSCA implican trámites complicados y constantes cambios normativos. Este entorno regulatorio volátil añade incertidumbre y aumenta la carga administrativa, lo que puede retrasar procesos importantes.

- **Falta de mano de obra calificada:**

Existe una escasez de profesionales con el conocimiento específico requerido

en la industria. La dificultad para encontrar personal calificado limita la capacidad de innovación y crecimiento, y puede afectar la calidad y eficiencia de los procesos productivos.

## **1.2 Análisis PESTEL.**

La herramienta PESTEL facilita el entendimiento de las variables macroeconómicas que inciden en el desempeño de las empresas, especialmente en el caso de una pyme como una panadería en Cuenca, Ecuador. Este análisis no solo respalda la estrategia de posicionamiento de la marca, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de un plan de negocio sostenible y competitivo. Este análisis se compone de seis dimensiones: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

### **1. Factores Políticos (P)**

Los factores políticos incluyen las políticas gubernamentales, la estabilidad política, las regulaciones comerciales y las leyes laborales. En el caso de Ecuador, las políticas fiscales y las regulaciones sanitarias son cruciales para las pymes, especialmente en el sector alimentario. Según un estudio de García y López (2020), las pymes en Ecuador enfrentan desafíos debido a la inestabilidad política y los cambios frecuentes en las regulaciones gubernamentales, lo que puede afectar su capacidad para competir en el mercado.

### **2. Factores Económicos (E)**

Los factores económicos incluyen la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico y el poder adquisitivo de los consumidores. Pérez y Martínez (2021) destacan que las pymes en Ecuador han sido afectadas por la desaceleración económica y la devaluación del dólar, lo que ha impactado en sus costos operativos y en la capacidad de los consumidores para gastar en productos no esenciales, como los productos de panadería.

### **3. Factores Sociales (S)**

Los factores sociales incluyen las tendencias demográficas, los cambios en los

estilos de vida y las preferencias culturales. En Cuenca, la creciente preferencia por productos saludables y orgánicos ha influido en el sector alimentario. Rodríguez y Vargas (2019) señalan que los consumidores en Ecuador están cada vez más preocupados por la calidad y el origen de los alimentos, lo que ha llevado a una mayor demanda de productos artesanales y locales.

#### 4. Factores Tecnológicos (T)

Los factores tecnológicos incluyen la innovación, la automatización y la adopción de nuevas tecnologías. Gómez y Torres (2020) argumentan que la adopción de tecnologías digitales, como las redes sociales y las plataformas de comercio electrónico, es esencial para que las pymes puedan competir en el mercado actual.

#### 5. Factores Ambientales (E)

Los factores ambientales incluyen las preocupaciones ecológicas, la sostenibilidad y el impacto ambiental de las operaciones empresariales. Mendoza y Salazar (2021) destacan que las pymes en Ecuador están cada vez más presionadas para adoptar prácticas sostenibles, como el uso de envases biodegradables y la reducción de residuos.

#### 6. Factores Legales (L)

Los factores legales incluyen las leyes laborales, las regulaciones de seguridad alimentaria y las normativas de etiquetado. Fernández y Ruiz (2020) señalan que las pymes en el sector alimentario deben cumplir con estrictas regulaciones sanitarias y de etiquetado, lo que puede representar un desafío adicional en términos de costos y cumplimiento normativo.

### **1.1.2 Análisis PESTEL para Panificadora Santa Isabel**

- Político
  - Regulaciones sanitarias estrictas para la industria alimentaria.
  - Políticas de fomento a pequeños negocios y emprendimientos.
  - Posibles cambios en impuestos y normativas laborales que afectan costos

operativos.

- Económico
  - Inflación y variaciones en el precio de materias primas (harina, azúcar, mantequilla).
  - Nivel de ingresos de los consumidores y su impacto en la demanda de productos de panadería.
  - Competencia con grandes cadenas y supermercados que ofrecen panadería industrial.
- Social
  - Tendencias hacia el consumo de productos artesanales y orgánicos.
  - Cambios en hábitos de consumo: mayor demanda de productos saludables y sin gluten.
  - Tradiciones culturales que favorecen el consumo de pan en eventos y festividades.
- Tecnológico
  - Uso de redes sociales y plataformas digitales para promocionar y vender productos.
  - Tendencia a sistemas de pago digital y pedidos en línea.
  - Innovaciones en procesos de producción y conservación de productos de panadería.
- Ecológico
  - Preferencia por empaques biodegradables y reducción de desperdicio.
  - Regulaciones ambientales que afectan el uso de ciertos ingredientes o procesos.
  - Tendencias hacia productos con menor impacto ecológico y producción sostenible.
- Legal
  - Cumplimiento de normativas sanitarias y de manipulación de alimentos.

- Regulaciones laborales y condiciones para empleados del sector.
- Posibles restricciones sobre publicidad de productos con alto contenido de azúcar o grasa.

### **1.3 Esquema Organizacional.**

Un esquema organizacional, también conocido como organigrama, es una representación gráfica de la estructura de una organización. Muestra la jerarquía, las relaciones entre los diferentes departamentos o áreas, y las funciones de cada puesto dentro de la empresa. Según Robbins y Coulter (2020), un organigrama es una herramienta esencial para visualizar cómo se divide el trabajo, cómo fluye la autoridad y cómo se coordinan las actividades dentro de una organización.

El organigrama es el pilar fundamental que orienta y respalda el funcionamiento interno de una empresa. No se trata únicamente de un gráfico, sino de una herramienta clave que facilita el desempeño óptimo y eficaz de toda la organización. El esquema organizacional cumple varias funciones clave:

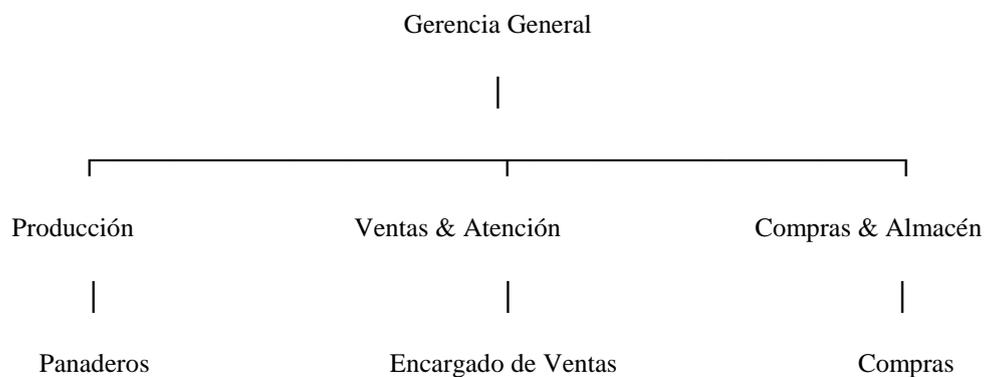
- Claridad en la estructura: Define roles, responsabilidades y líneas de autoridad.
- Comunicación efectiva: Facilita la comunicación interna al mostrar cómo se relacionan los equipos y departamentos.
- Toma de decisiones: Ayuda a identificar quién es responsable de cada área, agilizando la resolución de problemas.
- Planificación estratégica: Permite identificar vacíos o redundancias en la estructura, lo que facilita la optimización de recursos.
- Orientación para nuevos empleados: Sirve como guía para que los nuevos colaboradores comprendan la organización y su lugar en ella (Daft, 2021).

#### **1.3.1 Esquema Organizacional de Panificadora Santa Isabel.**

- **Gerente General:** Responsable de la toma de decisiones estratégicas.
- **Área de Producción:**

- Jefe de producción: Supervisa la elaboración de productos.
- Panaderos y ayudantes: Encargados de la producción diaria.
- **Área de Ventas y Marketing:**
  - Responsable de ventas: Gestiona las ventas en tienda y distribuidores.
  - Especialista en marketing: Encargado de promociones y redes sociales.
- **Área de Administración y Finanzas:**
  - Contador: Maneja las finanzas y la contabilidad.
- **Área de Logística y Distribución:**
  - Encargado de logística: Supervisa la distribución y el inventario.
- **Área de Atención al Cliente:**
  - Cajeros y personal de atención: Interactúan directamente con los clientes.

**Figura 1**  
*Esquema Organizacional*



Elaborado por el autor

## 1.4 Análisis de la competencia

Un análisis de competencia es un proceso fundamental en la formulación de estrategias de marketing, ya que permite a una empresa entender el panorama competitivo en el que opera. Según Kotler y Keller (2016), "El análisis competitivo debe centrarse en los puntos fuertes y débiles de los competidores, así como en las oportunidades y amenazas del entorno". Para una panadería, un análisis de competencia es esencial porque ayuda a entender cómo se posicionan otras panaderías en el mercado, qué estrategias están utilizando, y cómo puede tu panadería diferenciarse o mejorar.

- **Identificación de competidores:** Consiste en identificar quiénes son los competidores directos e indirectos. Aaker (2012) sostiene que "un competidor directo es aquel que ofrece productos o servicios muy similares, mientras que un competidor indirecto satisface la misma necesidad de manera diferente". Esta clasificación ayuda a segmentar el análisis y abordar los desafíos de manera específica.

Se determinó que El Horno, Moderna Alimentos y Panesa son nuestros principales competidores, ya que cuentan con los mismos productos de distribución y han sabido crecer, innovar y consolidarse en el mercado de Cuenca.

Además, estas tres empresas comparten un segmento de mercado similar al de Panificadora Santa Isabel y coinciden en uno de sus productos principales: la comercialización de pan empacado en fundas de 10 unidades, distribuidas estratégicamente en tiendas minoristas.

### **El Horno**

"El Horno" es una panadería cuencana que se dedica a la producción y comercialización de alimentos de calidad, con un enfoque en la innovación constante para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores. Su misión es producir y comercializar alimentos de calidad, comprometidos con el bienestar de sus colaboradores, socios y la comunidad. Ofrece una variedad de productos, incluyendo panes como Hot Dog, Hamburguesa, Jumbo, Pernil, Cortado Blanco, Cortado Integral y

Baggette. Además, cuenta con líneas especializadas como "El Horno Deli" para panes y pasteles finos, "Trigueño" para pan enfundado fresco y "Fabipastel" para pastelería y galletería artesanal.

- RUC: 0190170853001
- Dirección: Av. Antonio Ricaurte 7-99, Cuenca, Ecuador
- Teléfonos: (07) 2890364, (07) 2890155
- Correo electrónico: info@elhornopanadería.com.ec
- Sitio web: www.elhornopanaderia.com.ec

### **Moderna Alimentos**

"Moderna Alimentos" es una empresa con más de 100 años de trayectoria en la industria alimentaria en Ecuador, especializada en la producción de panadería, pastelería y otros productos alimenticios. La compañía tiene un enfoque en la co-manufactura, lo que significa que produce pan y otros productos para marcas propias, así como para terceros, bajo estrictos estándares de calidad. Moderna Alimentos ofrece una amplia gama de productos, que incluyen pan de caja, baguette, pan integral, pan de molde y panes especializados como el pan de hamburguesa. Además, ha sido reconocida por su innovación en la producción y por mantener un alto estándar de calidad en todos sus productos. La empresa también ha invertido en la modernización de su infraestructura para mantener su posición como líder en el mercado de panadería industrial.

- RUC: 1790049795001
- Dirección: San Gabriel 1529 y Valderrama, Quito, Ecuador
- Teléfonos: PBX: (02) 298 5100, Servicio al cliente: 099 402 5981
- Correo electrónico: sosmoderna@moderna.com.ec
- Sitio web: modernaalimentos.com.ec

### **Panesa- Ec**

"Panesa" es una de las marcas más conocidas en la industria de panadería en Cuenca. Con más de 40 años de experiencia, Panesa se ha consolidado como uno de los principales proveedores de pan y productos de panadería en el mercado. La compañía se caracteriza por su capacidad de producción masiva y su amplia distribución en supermercados y tiendas de todo el país. Panesa ofrece una variedad de productos que incluyen pan de caja, pan integral, galletas, bizcochos y otros productos de panadería.

Aunque su enfoque está en la producción industrial, la empresa también ha intentado diversificar sus productos con opciones saludables y especiales, como panes sin gluten e integrales. La marca tiene una fuerte presencia en las redes sociales y ha logrado mantenerse relevante mediante campañas publicitarias dirigidas a un público amplio.

- RUC: 0190070549001

#### 1.4.1 Análisis Cuantitativo.

Análisis de productos o servicios: Estudiar qué productos ofrecen los competidores y cómo se comparan con los propios. Keller (2013) explica que "la posición de un producto en la mente del consumidor depende de las percepciones que tiene sobre la calidad, el valor y los beneficios que ofrece en comparación con los competidores". Este análisis de percepción de marca es clave para ajustar el mensaje y mejorar la propuesta de valor.

El estudio de los precios de los competidores permite posicionarse adecuadamente en el mercado. Aaker (2012) señala que "la estrategia de precios debe reflejar tanto el valor percibido como el valor real, para competir exitosamente sin comprometer los márgenes de beneficio". Además, la estrategia de precios también impacta la percepción de la calidad, y también determina la accesibilidad del mercado con sensibilidad al precio (INEC, 2022). La longevidad o años de experiencia en el mercado influye en la confianza del consumidor cuencano, tradicionalmente leal a marcas establecidas (Álvarez, 2019).

**Tabla 1**  
*Análisis Cuantitativo*

Indicador	Panesa	Moderna Alimentos	El Horno	Total
Años de experiencia	45	115	25	61,67
Número de tipos de pan	7	5	6	6
Precio promedio por funda (\$)	1.50	1.80	1.20	\$1,50
Número de líneas de productos	3	5	2	10
Cobertura geográfica (cantones del Azuay)	10	15	12	12,3
Canales de distribución	3	4	3	4

Elaborado por el autor

Años de experiencia: Moderna Alimentos destaca con una impresionante trayectoria de 115 años en el mercado, lo que sugiere una sólida estabilidad y un profundo conocimiento de la industria. En comparación, El Horno tiene 25 años de experiencia y Panesa 45 años. El promedio de experiencia entre las tres empresas es de 61.67 años, lo que refleja una considerable presencia en el mercado.

Número de tipos de pan: Panesa ofrece la mayor variedad con 7 tipos diferentes de pan, lo que puede atraer a consumidores que buscan diversidad en sus opciones. El Horno sigue con 6 tipos, mientras que Moderna Alimentos ofrece 5 tipos. El promedio de tipos de pan entre las tres empresas es de 6, lo que indica una oferta bastante variada en general.

Precio promedio: El Horno tiene el precio promedio más bajo a \$1.20, lo que podría ser atractivo para consumidores sensibles al precio. Panesa sigue con un precio promedio de \$1.50, que coincide con el promedio general. Moderna Alimentos tiene el precio más alto a \$1.80, lo que podría reflejar una percepción de mayor calidad o valor añadido en sus productos.

Número de líneas de productos: Moderna Alimentos lidera con 5 líneas de productos, lo que sugiere una capacidad para satisfacer diversas necesidades del mercado. Panesa ofrece 3 líneas y El Horno 2 líneas, sumando un total de 10 líneas de productos entre las tres empresas. Esto indica una amplia gama de opciones disponibles para los consumidores.

Cobertura geográfica (cantones del Azuay): Moderna Alimentos tiene la mayor cobertura geográfica en la provincia de Azuay, estando presente en 15 cantones. El Horno sigue con presencia en 12 cantones y Panesa en 10 cantones. El promedio de cobertura geográfica es de 12.3 cantones, lo que muestra una buena distribución en la región.

Canales de distribución: Moderna Alimentos también lidera en este aspecto con 4 canales de distribución, lo que facilita la llegada de sus productos a más consumidores.

Tanto Panesa como El Horno tienen 3 canales de distribución cada uno. El promedio de canales de distribución es de 4, lo que indica una estrategia de distribución efectiva en general.

### **1.4.2 Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo de la competencia es un proceso fundamental en la planificación estratégica de una empresa, ya que permite evaluar aspectos no numéricos que influyen en la percepción y preferencia de los consumidores. Según Kotler y Keller (2016), el análisis de la competencia no solo debe enfocarse en cifras y cuotas de mercado, sino también en elementos intangibles como la reputación de la marca, la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

La importancia de este enfoque radica en su capacidad para revelar oportunidades de mercado no evidentes en los datos numéricos. De acuerdo con García y López (2020), mientras el análisis cuantitativo muestra el "qué" (ventas, márgenes, rotación de productos), el cualitativo revela el "por qué" y el "cómo", explicando las razones detrás del éxito o fracaso de los competidores.

En el contexto de la panadería, este análisis cobra especial relevancia debido a la naturaleza sensorial y experiencial del producto. Como señala Martínez (2021), "las panaderías exitosas no solo compiten en precio, sino principalmente en calidad, innovación y capacidad para crear conexiones emocionales con sus clientes". El análisis cualitativo permite identificar estos elementos diferenciadores que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

La importancia del análisis cualitativo radica en su capacidad para proporcionar información valiosa sobre la competencia y el mercado. Para la Panificadora Santa Isabel, este análisis resulta esencial, ya que le permitirá diseñar estrategias de marketing más efectivas, mejorar su propuesta de valor y fortalecer su posicionamiento en Cuenca, Ecuador.

Para el análisis cualitativo se han considerado las siguientes variables clave: **Branding y Posicionamiento**, que evalúa la imagen y reconocimiento de la marca; **Enfoque de Producción**, que analiza los procesos y estándares de calidad; **Cobertura de Mercado**, que mide la presencia y alcance geográfico; **Innovación**, que revisa la introducción de nuevos productos o mejoras en los existentes; **Distribución**, que examina los canales y eficiencia en la entrega; **Relación Calidad-Precio**, que compara el valor percibido por los clientes; y **Adaptabilidad**, que mide la capacidad de respuesta a cambios en el mercado y en las preferencias del consumidor.

Estas variables, según Martínez y Gómez (2022), conforman un marco integral que permite identificar oportunidades estratégicas y ventajas competitivas sostenibles en el dinámico mercado de la panadería.

**Tabla 2**  
*Análisis Cualitativo*

Aspecto	Panesa	Moderna Alimentos	El Horno
<b>Branding y Posicionamiento</b>	Equilibrio tradición-modernidad. Reconocimiento regional	Marca nacional consolidada. Enfoque corporativo	Autenticidad artesanal. Conexión local
<b>Enfoque de Producción</b>	Semi-automatizado con características tradicionales	Altamente automatizado con estandarización	Métodos tradicionales y artesanales
<b>Cobertura de Mercado</b>	Concentración regional con penetración media-alta	Presencia nacional multisegmento	Concentración local con alta fidelización
<b>Innovación</b>	Moderada, adaptando tendencias establecidas	Mayor inversión en I+D y nuevos productos	Limitada, centrada en recetas tradicionales
<b>Distribución</b>	Tiendas propias, supermercados regionales, pequeños comercios	Red logística compleja nacional	Venta directa y comercios locales
<b>Relación Calidad-Precio</b>	Posición intermedia	Precio premium con reconocimiento de marca	Mejor relación con producto artesanal
<b>Adaptabilidad</b>	Media, capacidad de respuesta regional	Mayor inercia pero más recursos	Alta adaptabilidad local, capacidad limitada de expansión

Elaborado por el autor

Panasa se posiciona estratégicamente en un punto intermedio entre la tradición y la modernidad, con un reconocimiento principalmente regional que le permite operar con flexibilidad ante diferentes segmentos de mercado. Su enfoque semi-automatizado de producción refleja este equilibrio, permitiéndole mantener ciertos aspectos tradicionales mientras logra eficiencias operativas, aunque sin destacar especialmente en ningún extremo del espectro.

Por su parte, Moderna Alimentos representa el actor corporativo de mayor envergadura en esta comparativa, con una presencia nacional consolidada y un enfoque claramente industrial. Esta empresa ha desarrollado una estructura logística compleja que sustenta su amplia distribución nacional, apoyándose en procesos altamente automatizados y estandarizados. Su mayor capacidad financiera se refleja en una inversión superior en investigación y desarrollo, permitiéndole liderar en innovación, aunque a costa de percibirse menos auténtica que sus competidores de menor escala. Su estrategia de precios Premium se justifica principalmente por el reconocimiento de marca a nivel nacional.

En contraste, El Horno adopta un posicionamiento fundamentado en la autenticidad artesanal y la conexión local, operando en un nicho de mercado más estrecho, pero con índices superiores de fidelización. Su producción se mantiene fiel a métodos tradicionales y artesanales, limitando su capacidad de expansión, pero fortaleciendo su identidad de marca. Esta autenticidad se traduce en una percepción de mejor relación calidad-precio en el segmento artesanal, pese a su limitada capacidad innovadora que se concentra principalmente en el perfeccionamiento de recetas tradicionales.

La adaptabilidad de estos competidores presenta una interesante compensación inversa con su tamaño: mientras El Horno demuestra alta capacidad de respuesta a cambios locales, pero limitaciones para una expansión significativa, Moderna Alimentos cuenta con mayores recursos, pero enfrenta una inercia organizacional que ralentiza su capacidad de adaptación. Panasa, consecuente con su posicionamiento intermedio, muestra una adaptabilidad media con capacidad de respuesta principalmente regional. Este análisis comparativo ofrece valiosas perspectivas para identificar oportunidades estratégicas, ya sea para competir directamente con alguno de estos actores o para identificar nichos desatendidos entre sus respectivas propuestas de valor.

## CAPÍTULO 2

### 2. INVESTIGACION DE MERCADO

#### 2.1 Análisis de Ventas

El análisis de ventas es un proceso que implica la recopilación, evaluación e interpretación de datos relacionados con las ventas de una empresa, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora en la estrategia comercial. Según Kotler y Keller (2016), el análisis de ventas permite evaluar el desempeño del negocio a través de la comparación de resultados históricos, la segmentación de clientes y la identificación de factores que influyen en el volumen de ventas.

**Tabla 3**  
*Comparación de ventas años 2021-2023*

Empresa	2021	2022	2023
	Volumen de ventas	Volumen de ventas	Volumen de ventas
El Horno	\$1,388,012.49	\$1,585,881.28	\$1,858,685.77
Moderna Alimentos S.A.	\$182,970,928.00	\$198,172,391.94	\$186,342,261.73
Panesa-Ec (año 2010)	\$993,232.39	\$993,232.39	\$993,232.39
Panificadora Santa Isabel	\$60,000	\$65,000	\$56,000
<b>Total</b>	<b>\$185,412,172.88</b>	<b>\$200,816,505.61</b>	<b>\$189,250,179.89</b>

**Nota:** Datos rescatados de la Superintendencia de Compañías de las ventas del 2021 al 2023, Panesa –Ec solo contaba con datos hasta el año 2010.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
Elaborado por el autor

Moderna Alimentos SA domina claramente el mercado, cabe recalcar que sus números son de todas sus actividades, ventas que superan los \$180 millones anuales, representando más del 98% del volumen total analizado. Esta empresa experimentó un crecimiento del 8.3% entre 2021 y 2022, pero sufrió una contracción del 6% en 2023, lo que sugiere posibles desafíos en el mercado o reestructuraciones internas. Esta fluctuación en la empresa dominante explica en gran medida la tendencia general del mercado analizado.

El Horno muestra el crecimiento más consistente y positivo, con un aumento del 14.3% entre 2021 y 2022, y un 17.2% adicional en 2023, acumulando un impresionante crecimiento del 33.9% en el período analizado. Esta tendencia sugiere que su estrategia de autenticidad artesanal y conexión local está resonando efectivamente con los consumidores, permitiéndole ganar participación de mercado a pesar de su escala relativamente pequeña.

Panesa-Ec presenta valores idénticos durante los tres años (\$993,232.39), lo que resulta inusual y podría indicar que se están utilizando datos proyectados o históricos (posiblemente desde 2010, como indica la tabla) en lugar de cifras reales actualizadas. Esta situación requeriría verificación adicional para un análisis preciso.

Panificadora Santa Isabel opera a una escala significativamente menor, con ventas que representan apenas el 0.03% del mercado analizado. La empresa mostró un modesto crecimiento del 8,3% entre 2021 y 2022, pero experimentó una caída del 13,8% en 2023, finalizando el período con un volumen de ventas inferior a la inicial.

En términos del mercado total, se observa un crecimiento del 8.3% entre 2021 y 2022, seguido de una contracción del 5.8% en 2023, lo que podría reflejar desafíos económicos generales del sector o una redistribución de la participación de mercado hacia competidores no incluidos en este análisis.

**Tabla 4**  
*Comparación en porcentaje de las ventas*

<b>Empresa</b>	<b>2021</b> <b>Volumen de ventas</b>	<b>2022</b> <b>Volumen de ventas</b>	<b>2023</b> <b>Volumen de ventas</b>
El Horno	0,74%	0.79%	0.98%
Moderna Alimentos S.A.	98,68%	98.68%	98.46%
Panesa-Ec (año 2010)	0,54%	0.49%	0.52%
Panificadora Santa Isabel	0,03%	0,03%	0,03%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por el autor

El análisis de los ingresos muestra que Moderna Alimentos S.A. domina el mercado con una diferencia significativa en comparación con las otras empresas. Con ingresos que superan los \$567 millones en total durante los tres años, Moderna Alimentos S.A. tiene una presencia nacional robusta y una capacidad de producción y distribución que le permite mantener su posición de liderazgo. El Horno, aunque mucho más pequeño en términos de ingresos, ha mostrado un crecimiento constante, alcanzando casi \$4.8 millones en total. Esto indica una operación estable y una posible fidelización de clientes en su mercado local.

Por otro lado, Panesa-Ec y Panificadora Santa Isabel tienen ingresos mucho más modestos. Panesa-Ec, con ingresos constantes de alrededor de \$993,232 cada año, parece tener una operación estable pero limitada en alcance. Panificadora Santa Isabel, con ingresos totales de \$181,000, enfrenta desafíos significativos en comparación con sus competidores. Sin embargo, su enfoque en la calidad artesanal y la conexión local puede ser una ventaja competitiva en nichos específicos del mercado. La diferencia en ingresos entre estas empresas destaca la diversidad en tamaño y alcance dentro del sector panadero en Ecuador.

## **2.2 Cuota del mercado**

La cuota de mercado analiza la participación de una empresa en un mercado en relación con sus competidores, siendo un indicador clave de competitividad y éxito comercial. Según Kotler y Keller (2016), la cuota de mercado refleja la potencia competitiva de una empresa, mientras que Porter (1998) sugiere que controlar una mayor porción del mercado permite a las empresas invertir más en marketing y desarrollo. Además, Aaker (2009) destaca que la cuota de mercado no solo se mide por ventas, sino también por la percepción del cliente y lealtad a la marca. Esta teoría es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, evaluación del rendimiento y planificación empresarial, ayudando a identificar oportunidades de crecimiento y áreas de debilidad frente a la competencia.

**Tabla 5**  
*Cuota de Mercado*

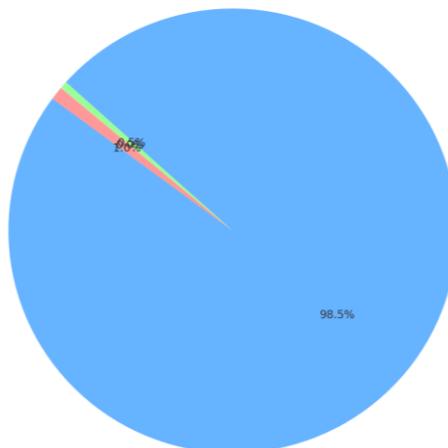
Empresa	Volumen de Ventas 2023 (\$)	Participación (%)
El Horno	1,858,685.77	0.98%
Moderna Alimentos S.A.	186,342,261.73	98.46%
Panesa-Ec (año 2010)	993,232.39	0.52%
Panificadora Santa Isabel	56,000	0.03%
<b>Total</b>	<b>189,250,179.89</b>	<b>100%</b>

Elaborado por el autor

Los datos revelan un mercado altamente concentrado donde Moderna Alimentos S.A. domina con un 98.46% de participación (\$186,342,261.73), configurando una situación de cuasi-monopolio. Las empresas restantes ocupan posiciones marginales: El Horno con 0.98% (\$1,858,685.77), Panesa-Ec con 0.52% (\$993,232.39) y Panificadora Santa Isabel con apenas 0.03% (\$56,000). Con un volumen total de ventas de \$189,250,179.89, el sector muestra una competencia prácticamente inexistente, lo que plantea interrogantes sobre la formación de precios y las condiciones de mercado para los actores minoritarios.

**Figura 2**  
*Grafico Circular*

Participación de Volumen de Ventas 2023 por Empresa



Elaborado por el autor

**Leyenda:**

- El Horno
- Moderna Alimentos S.A.
- Panesa-Ec (año 2010)
- Panificadora Santa Isabel

Esta estructura oligopólica con una empresa claramente dominante sugiere fuertes barreras de entrada y economías de escala significativas en el sector. Para las empresas pequeñas, la supervivencia probablemente depende de especializarse en nichos específicos, mientras que Moderna Alimentos debe considerar posibles implicaciones regulatorias debido a su posición dominante en el mercado.

### **2.3 Recopilación de la información**

Recolectar datos implica un proceso organizado de obtención y medición de información proveniente de múltiples fuentes, con el fin de lograr una visión precisa del fenómeno estudiado. Según Kotler y Armstrong (2003), la investigación de mercados es un proceso de análisis y presentación de datos relevantes para la toma de decisiones en marketing. Este proceso incluye la definición clara del problema de investigación, la selección de métodos adecuados para la recopilación de datos y el análisis de los resultados obtenidos (Kotler & Armstrong, 2003).

Naresh Malhotra (2004) también destaca la importancia de definir claramente el problema de investigación antes de diseñar el estudio. La recopilación de datos puede realizarse mediante diversas técnicas, como entrevistas, encuestas y observación, cada una con sus propias ventajas y desventajas (Malhotra, 2004). La elección del método depende de los objetivos de la investigación, el tipo de datos necesarios y los recursos disponibles. Una recopilación de datos bien planificada y ejecutada permite a las empresas obtener información valiosa sobre sus clientes y el mercado, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas (Malhotra, 2004).

La recopilación de datos es esencial para la industria panadera en Cuenca, Ecuador, ya que permite mejorar la calidad del producto al entender mejor las preferencias de los clientes, optimizar procesos y recursos para reducir costos y desperdicios, y tomar decisiones estratégicas informadas para competir eficazmente en

el mercado local. Esto ayuda a las panaderías a satisfacer mejor a sus consumidores y aumentar su rentabilidad.

### **2.3.1 Grupo focal**

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa para explorar en profundidad las percepciones, actitudes y opiniones de los consumidores hacia productos, marcas o servicios. Esta técnica consiste en reunir a un grupo pequeño de personas, generalmente entre seis y doce, quienes discuten de manera guiada sobre un tema específico. Según Kotler y Keller (2016), “los grupos focales permiten a las empresas obtener una comprensión más profunda de las motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores, al observar sus reacciones frente a productos, marcas o ideas”. Su valor radica en la posibilidad de generar ideas y descubrir aspectos que difícilmente surgirían a través de métodos cuantitativos como las encuestas.

En el contexto de una panadería, el uso de grupos focales resulta especialmente útil para comprender las preferencias de los consumidores en cuanto a sabores, tipos de pan, empaques, y hábitos de compra. A través de esta técnica, se puede identificar qué productos tienen mayor aceptación, cómo es percibida la marca por los clientes, y qué factores influyen en sus decisiones de compra. Por ejemplo, si la panadería desea lanzar una nueva línea de productos integrales o sin gluten, un grupo focal permitiría conocer de primera mano las expectativas del público objetivo, evaluar la aceptación del producto y obtener sugerencias de mejora antes de su comercialización.

Asimismo, los grupos focales pueden servir para explorar la experiencia general del cliente en el punto de venta. Aspectos como la atención al cliente, la presentación del local, la limpieza, el tiempo de espera, y la ambientación son elementos que impactan en la percepción del consumidor y que pueden ser discutidos en profundidad durante la sesión. Además, esta técnica ofrece la posibilidad de recoger ideas creativas relacionadas con la promoción, el marketing digital y la fidelización de clientes, elementos clave para mejorar el posicionamiento de la panadería en un mercado competitivo.

Como lo señala Malhotra (2010), “el grupo focal es una técnica que permite recolectar información cualitativa profunda mediante la interacción de un grupo reducido de personas, lo que favorece la generación de ideas, opiniones y percepciones

compartidas”. Por tanto, implementar esta técnica en la investigación permitirá enriquecer el análisis del entorno de la panadería y orientar de manera más efectiva las estrategias de marketing.

## **Estructura del grupo focal**

### **Introducción**

- Presentación y objetivo de la sesión

### Sección 1: Productos

- ¿Qué tipos de pan consumen más frecuentemente?
- Criterios de selección de pan

### Sección 2: Percepción

- Evaluación de los panes presentados:
- Impresión visual
- Textura
- Sabor
- Frescura

### Sección 3: Branding

- Elementos de diseño atractivos en marcas de pan
- Características que transmiten confianza
- Valores que les gustaría ver en una marca

### Sección 4: Comunicación Digital

- Redes sociales de preferencia para marcas de alimentación
- Tipo de contenido digital de interés:
- Recetas
- Consejos nutricionales
- Historias de producción

### Sección 5: Canales de Distribución

- Lugares habituales de compra de pan
- Factores para elegir punto de venta
- Interés en servicios:
- Entrega a domicilio
- Compras online
- Suscripciones

Cierre

Comentarios finales

Agradecimiento

### **2.3.2 Encuestas**

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que permite recopilar datos de una muestra representativa de personas, con el fin de conocer opiniones, actitudes, comportamientos o características específicas de una población. Se utiliza un cuestionario estructurado con preguntas cerradas o abiertas, que puede aplicarse de manera presencial, telefónica o digital. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la encuesta es una técnica eficaz para obtener información sobre variables sociales, económicas o comerciales a través de la aplicación de instrumentos estandarizados que permiten el análisis estadístico de los datos”.

En el caso de una panadería, las encuestas son una herramienta fundamental para conocer de forma directa las preferencias, hábitos de consumo y nivel de satisfacción de los clientes. A través de esta técnica, se puede identificar qué tipos de pan son más demandados, cuál es la frecuencia de compra, cuánto están dispuestos a pagar por un producto determinado y qué factores consideran al momento de elegir una panadería (calidad, precio, cercanía, atención, entre otros). Esta información permite segmentar el mercado, adaptar la oferta y mejorar los servicios prestados.

Como indica Kotler y Keller (2016), “la investigación cuantitativa mediante encuestas permite identificar patrones de comportamiento y actitudes en un grupo amplio de consumidores, lo que facilita el diseño de estrategias de marketing más efectivas y orientadas a resultados”. Por tanto, su aplicación en el presente estudio

contribuirá a establecer con claridad la percepción del mercado cuencano frente a la panadería, su participación actual y las oportunidades de mejora para fortalecer su posicionamiento.

Con el propósito de validar la claridad, coherencia y comprensión del instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba piloto con una muestra de ocho personas. A partir de esta fase exploratoria, se identificaron dificultades en la interpretación de las preguntas siete y diez, por lo que se efectuaron modificaciones sustanciales en su redacción para optimizar la precisión y evitar ambigüedades. Asimismo, se revisó la introducción de la encuesta, incorporando una descripción más detallada sobre el propósito del estudio. En esta sección, se reformuló específicamente la mención al término “panificadora/s”, el cual resultó confuso para los participantes de la prueba piloto, debido a la falta de familiaridad con dicho concepto. Estas mejoras permitieron fortalecer la validez del instrumento antes de su aplicación definitiva.

### **Estructura encuesta**

Con el fin de conocer el nivel de posicionamiento de marca y las preferencias del consumidor en el mercado de la industria panadera de Cuenca, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a la población local. El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con el reconocimiento de marcas, hábitos de compra, percepción de calidad, características asociadas a cada panificadora, relación calidad-precio, productos más representativos y presencia publicitaria. Esta información es clave para el análisis de la situación competitiva del sector y para el diseño de estrategias de marketing efectivas. La estructura completa de la encuesta se presenta en los anexos del documento.

## **2.4 Análisis de resultados**

### **2.4.1 Grupos Focales**

En el marco de la investigación para desarrollar estrategias de branding, comunicación digital y canales de distribución para mejorar el posicionamiento de Panificadora Santa Isabel en Cuenca, Ecuador, se realizaron dos grupos focales con un total de dieciséis participantes (siete en el primer grupo y nueve en el segundo).

Adicionalmente, se aplicaron cuestionarios para recopilar datos cuantitativos que complementaron la información cualitativa de las discusiones. Los grupos focales se diseñaron para conocer las percepciones, hábitos de consumo y preferencias de los clientes respecto al pan y las marcas locales. Los grupos focales se diseñaron para conocer las percepciones, hábitos de consumo y preferencias de los clientes respecto al pan y las marcas locales. Los participantes fueron personas de edades variadas, entre 20 y 60 años, incluyendo tanto consumidores habituales como personas que no conocían previamente la marca Santa Isabel. A continuación, se presenta la sistematización de los hallazgos más relevantes.

### **Hábitos de Consumo y Preferencias de Pan**

- Tipos de pan preferidos

Los participantes mostraron preferencias diversas. En ambos grupos destacó el pan enrollado como una preferencia mayoritaria (mencionado por 8 participantes) por su textura y presentación. También hubo menciones significativas al pan integral (5 participantes), elegido principalmente por consideraciones de salud. En menor medida se mencionaron el pan de dulce (4 participantes), pan con queso (3 participantes) y pan de sal (3 participantes).

- Frecuencia y momentos de consumo

En cuanto a la frecuencia de consumo, la mayoría de los participantes (10 de 16) reportó consumir pan una vez al día, principalmente en el desayuno (11 menciones). Algunos participantes (2) mencionaron consumirlo varias veces al día, mientras que otros reportaron un consumo menos frecuente: semanal (2) o raro (2). Varios participantes expresaron limitar su consumo de pan por razones de salud, manifestando la percepción de que "el pan engorda mucho". El pan también es consumido como snack o refrigerio (4 menciones) o a media mañana (3 menciones). También se identificó que el consumo de pan en muchos casos responde más a una costumbre cultural que a una preferencia personal.

- Criterios de selección

Los criterios más importantes al elegir un pan, según los participantes, fueron:

- Sabor (mencionado por todos los 16 participantes)
- Frescura (mencionado por 7 participantes)
- Textura (mencionado por 4 participantes)
- Ingredientes naturales (mencionado por 4 participantes)

Al evaluar la importancia de estos aspectos, 15 participantes consideraron el sabor como "muy importante", mientras que 14 calificaron la frescura como "muy importante". La fecha de elaboración o caducidad también resultó ser un factor relevante, con 11 participantes calificándola como "muy importante".

Estos factores resultaron determinantes para generar fidelidad a una marca específica, como lo expresó uno de los participantes: "con el sabor uno regresa a comprar en ese lugar" y "no importa ni el lugar ni el precio si está rico uno siempre vuelve al lugar".

### **Evaluación de Productos (Prueba a Ciegas)**

Se realizó una comparación entre dos marcas de pan (identificadas como "Pan 1" y "Pan 2", sin revelar a los participantes las marcas reales). Los participantes evaluaron diferentes variedades: pan dulce, mixto, de sal, mini queso, mini chocolate y mini sal.

- Presentación visual

El Pan 1 fue considerado con mejor presentación visual en las variedades de pan dulce (11 vs 4), mixto (9 vs 6) y de sal (8 vs 7). Por otro lado, el Pan 2 destacó significativamente en las variedades mini queso (11 vs 4), mini chocolate (10 vs 5) y mini sal (11 vs 5).

- Textura y sabor

En cuanto a textura, el Pan 2 obtuvo mejores valoraciones en las variedades mixto (11 vs 4), mini chocolate (10 vs 6) y pan de sal (8 vs 7). El Pan 1 tuvo una ligera ventaja en el pan dulce (8 vs 7).

Respecto al sabor, el Pan 2 destacó en las variedades mixto (11 vs 5), mini chocolate (10 vs 5) y sal (8 vs 7). El Pan 1 fue preferido en las variedades mini sal (10 vs 6) y dulce (9 vs 6).

- Intención de compra

Al preguntar qué producto comprarían con mayor probabilidad, el Pan 2 fue preferido en las variedades mixto (11 vs 4), sal (9 vs 6) y mini chocolate (10 vs 5). El Pan 1 tuvo mejor aceptación en mini queso (8 vs 7) y mini sal (9 vs 7), con una ligera ventaja en el pan dulce (8 vs 7).

- Aspectos a mejorar

Los participantes sugirieron mejoras para ambos panes:

- Para el Pan 1: mejorar la textura en el pan mixto (7 menciones), el sabor en el pan dulce (6) y mini queso (6), y la apariencia en el mini sal (7).
- Para el Pan 2: mejorar el sabor en las variedades dulce (7) y mini sal (7), así como la textura del mini sal (6).

### **Elementos de Branding**

En esta actividad, los participantes compararon los empaques de las panificadoras Santa Isabel y El Horno. La dinámica consistió primero en identificar las variables que consideran más importantes en un empaque (como atractivo visual, información clara, materiales, etc.). Luego, evaluaron cuál de las dos marcas cumple con cada una de esas variables, asignando el nombre de la marca correspondiente.

- Elementos de diseño atractivos

Los elementos de diseño que más llamaron la atención de los participantes fueron:

- Colores atractivos (13 menciones, con ventaja para "El Horno")
- Logotipo (10 menciones, con ventaja para "El Horno")
- Material del empaque (7 menciones)
- Transparencia del envase (7 menciones, con ventaja para "Panificadora Santa Isabel")

Los participantes destacaron la importancia de los colores para atraer la atención y la transparencia del envase para poder apreciar el producto que se está comprando.

- Elementos que generan confianza

Las características que generan más confianza en una marca de pan fueron:

- Información clara de ingredientes y fecha (11 menciones)
- Buen diseño del empaque (10 menciones)
- Nombre conocido (6 menciones)
- Certificaciones (5 menciones)
- Recomendaciones de otras personas (5 menciones)

En este aspecto, la Panificadora Santa Isabel tuvo mejor valoración en el segundo grupo focal.

- Valores deseados en una marca de pan

Los valores que los participantes desearían que transmita una marca de pan fueron:

- Tradición (10 menciones)
- Calidad artesanal (10 menciones)
- Cuidado de la salud (6 menciones)
- Cercanía/identidad local (4 menciones)
- Sostenibilidad/ecológico (3 menciones)

## **Comunicación Digital**

- Uso de redes sociales

Las redes sociales más utilizadas por los participantes fueron:

- Instagram (13 menciones)
- TikTok (12 menciones)
- WhatsApp (9 menciones)
- YouTube (5 menciones)

- Facebook (4 menciones)
- X (Twitter) (4 menciones)
- Plataformas preferidas para seguir marcas de panificación

Los participantes expresaron preferencia por seguir marcas de panificación principalmente en:

- Instagram (11 menciones)
- TikTok (8 menciones)
- WhatsApp (5 menciones)
- Facebook (3 menciones)

Dos participantes indicaron que no siguen marcas en redes sociales.

- Contenido de interés

El contenido digital de mayor interés para una marca de pan incluye:

- Videos cortos y entretenidos (9 menciones)
- Historias del proceso de producción (8 menciones)
- Información sobre los ingredientes (7 menciones)
- Recetas con pan (5 menciones)
- Consejos nutricionales (5 menciones)
- Promociones/descuentos (4 menciones)

Un punto importante mencionado fue que conocer el proceso de producción genera confianza en la marca: "eso ayuda a crear confianza con la marca ya que podemos ver un poco el proceso, en donde se elabora, si es limpio o no y eso ayuda a elegir mejor en donde comprar", también destacaron que este proceso es muy entretenido.

### **Canales de Distribución**

- Lugar habitual de compra

Los lugares donde los participantes suelen comprar pan con más frecuencia son:

- Panadería de barrio (14 menciones)
- Supermercado (5 menciones)
- Tienda de abarrotes (5 menciones)
- Ferias o mercados (1 mención)

Ningún participante reportó comprar pan en línea o por redes sociales.

- Factores que influyen en la elección del lugar

Los factores que más influyen en la elección del lugar de compra son:

- Frescura del pan (12 menciones)
- Proximidad (9 menciones)
- Variedad (9 menciones)
- Confianza en el lugar (9 menciones)
- Atención al cliente (6 menciones)
- Precio (1 mención)
- Horario (1 mención)
- Interés en servicios adicionales

Respecto al interés en servicios adicionales:

- Entrega a domicilio: 10 participantes interesados, 6 no interesados
- Compra de pan por internet: 6 participantes interesados, 10 no interesados
- Suscripción semanal/mensual: 4 participantes interesados, 12 no interesados

La información recopilada en estos grupos focales proporciona valiosos insights para el desarrollo de estrategias de branding, comunicación digital y canales de distribución para la Panificadora Santa Isabel. Los hallazgos señalan oportunidades para mejorar el posicionamiento de la marca enfocándose en los atributos más valorados por los consumidores: sabor, frescura, transparencia en los procesos de producción y elementos visuales atractivos.

Las variedades donde el **Pan 2 (Panificadora Santa Isabel)** mostró ventajas, como el pan mixto, de chocolate y sal, podrían representar oportunidades para que la marca fortalezca y diferencie su oferta de productos. Estas preferencias pueden ser puntos de partida para ajustar recetas, mejorar la presentación o reforzar la comunicación enfocada en estas variedades. Por otro lado, las fortalezas identificadas en el **Pan 1 (El Horno)** —particularmente en las opciones de pan dulce, mini queso y mini sal— pueden ser tomadas como referencia para analizar las preferencias del consumidor local y, además, podrían ser destacadas en las estrategias de comunicación de la competencia. Esto permitiría a Panificadora Santa Isabel identificar tanto áreas de mejora como elementos clave para inspirar su propio desarrollo de producto y mensaje de marca.

Los valores de tradición y calidad artesanal resultaron ser los más apreciados, lo que sugiere un enfoque estratégico para el branding. Respecto a la comunicación digital, Instagram y TikTok son claramente las plataformas preferidas, con contenido centrado en videos cortos, procesos de producción e información sobre ingredientes.

En cuanto a distribución, aunque la panadería de barrio sigue siendo el canal preferido, existe un interés moderado en el servicio de entrega a domicilio, lo que podría representar una oportunidad para ampliar la cobertura y accesibilidad de la marca.

#### **2.4.2 Encuestas**

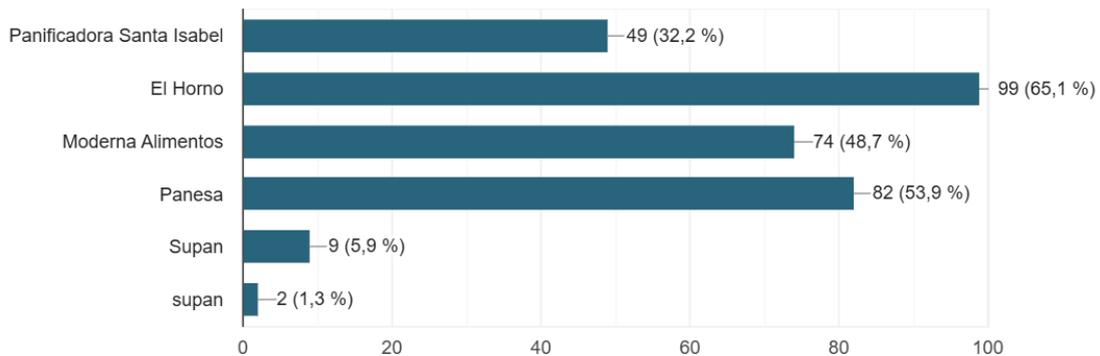
Analizaremos los resultados obtenidos a través de una encuesta aplicada a la población urbana de Cuenca, Ecuador, diseñada con diez preguntas para diagnosticar la situación actual de Panificadora Santa Isabel en el mercado local. La investigación se realizó siguiendo la metodología establecida de muestreo aleatorio simple y muestreo por bola de nieve, recopilando un total de 152 respuestas que representan diferentes segmentos de edad, género y hábitos de consumo, lo que permite obtener una visión integral del mercado objetivo de la panificadora.

#### **Respuestas:**

##### **Reconocimiento de marca**

Pregunta uno: De las siguientes marcas de panificadoras, ¿cuál(es) conoce o ha escuchado mencionar? (Marque todas las que apliquen)

**Figura 3**  
*Reconocimiento de marcas*



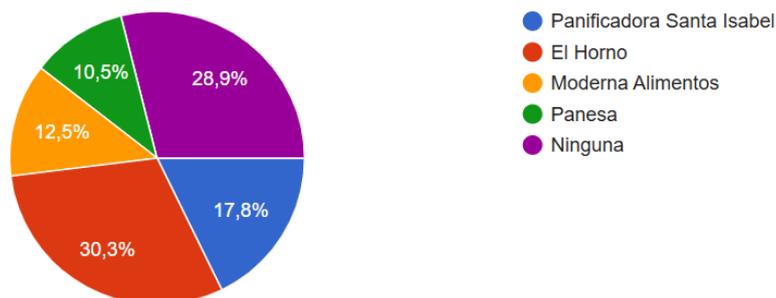
Elaborado por el autor

Los datos muestran que "El Horno" es reconocida por el 65,1% de los encuestados, posicionándose como la marca con mayor reconocimiento entre las evaluadas en el estudio. Este nivel de reconocimiento supera significativamente a Panificadora Santa Isabel, que se encuentra con un reconocimiento del 32,2%, similar al nivel de marcas como Panesa (53,9%) y Moderna Alimentos (48,7%). Las marcas menores como Supán y otras registran porcentajes inferiores al 6%. Esta distribución indica que Panificadora Santa Isabel tiene una presencia moderada en la mente de los consumidores cuencanos, pero significativamente por debajo del líder en reconocimiento.

### Comportamiento de compra reciente

Pregunta dos: **En los últimos 3 meses, ¿de cuál(es) de estas marcas ha comprado productos?** (Marque todas las que apliquen)

**Figura 4**  
*Consumo de marcas*



Elaborado por el autor

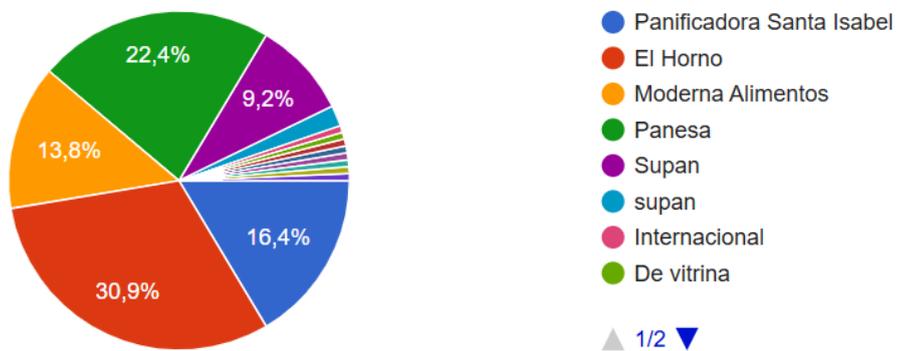
En cuanto a las compras efectivas realizadas en los últimos tres meses, Panificadora Santa Isabel representa el 17,8% de las compras reportadas, siendo superada por El Horno con 28,9%. Resulta significativo que la categoría "Ninguna" alcance un 30,3%, sugiriendo que un tercio de los consumidores no establece lealtad hacia marcas específicas de panificadoras o prefiere establecimientos no contemplados en el estudio. La relación entre reconocimiento y compra muestra una mayor eficiencia de conversión para Santa Isabel (17,8% de compras sobre 32,2% de reconocimiento) comparada con El Horno (28,9% de compras sobre 65,1% de reconocimiento).

### Top of mind en calidad

Pregunta tres: Cuando piensa en comprar pan de calidad en Cuenca, ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?

**Figura 5**

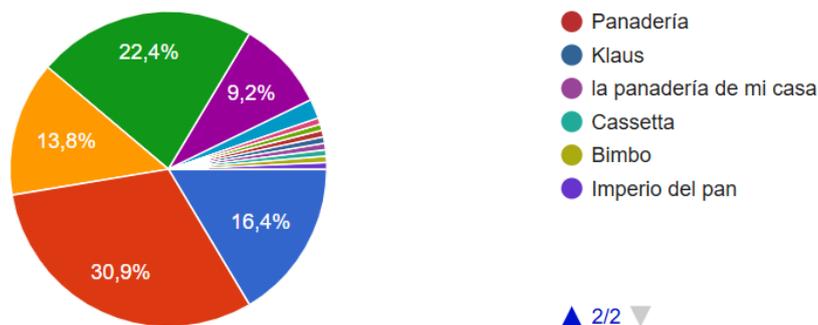
*Posicionamiento en calidad parte uno*



Elaborado por el autor

**Figura 6**

*Posicionamiento en calidad parte dos*



Elaborado por el autor

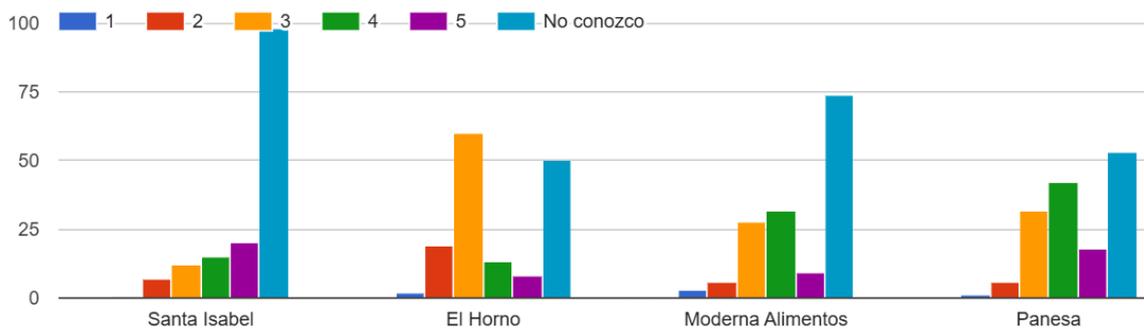
Al analizar qué marca viene primero a la mente cuando se piensa en pan de

calidad en Cuenca, El Horno aparece como líder en esta categoría con un 22,4%, seguido por Panificadora Santa Isabel con 16,4%. Notablemente, Supán alcanza un 30,9% en esta métrica, lo que sugiere una fuerte presencia mental posiblemente vinculada a su distribución masiva y comunicación nacional. Estos datos indican que, a pesar de su menor reconocimiento general, Santa Isabel mantiene una posición competitiva cuando se trata de asociación espontánea con calidad, logrando un resultado relativamente cercano al líder.

### Calidad percibida

Pregunta 4: **En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy mala" y 5 es "excelente", ¿cómo calificaría la calidad de los productos de cada panificadora?**

**Figura 7**  
*Calificación de la calidad de productos*



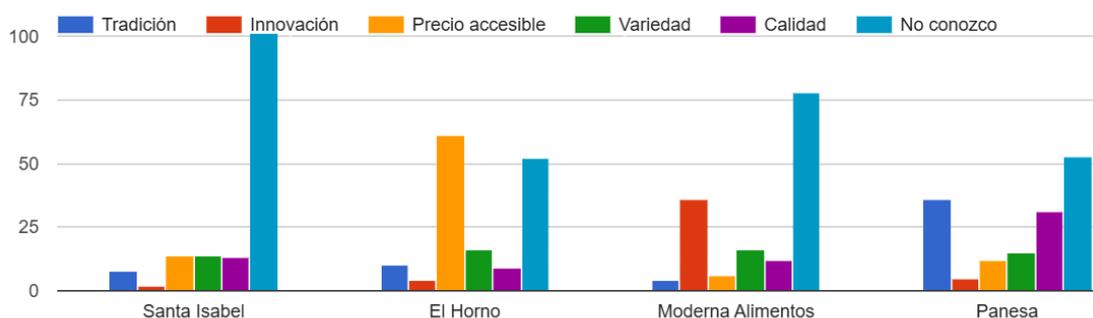
Elaborado por el autor

La evaluación de calidad en escala del 1 al 5 muestra resultados favorables para Panificadora Santa Isabel. La distribución de valoraciones se concentra principalmente entre los niveles 3 y 5, con una mayor densidad en la puntuación 4. Esta distribución sitúa a la marca en un nivel de calidad percibida "buena" aunque no alcanza de manera contundente la categoría de "excelente". En comparación, El Horno presenta una distribución similar, pero con ligera ventaja en la categoría máxima de excelencia. Los datos sugieren que la calidad percibida de Santa Isabel es positiva, pero existe margen para mejorar hacia la excelencia.

### Atributos asociados

Pregunta 5: ¿Qué característica asocia más fuertemente con cada una de estas panificadoras? (Marque una opción por cada panificadora)

**Figura 8**  
*Características asociadas con las marcas*



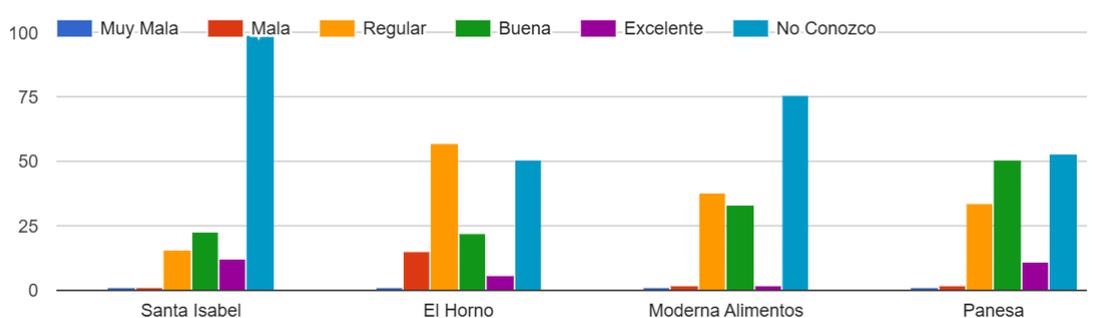
Elaborado por el autor

El análisis de atributos asociados revela que Panificadora Santa Isabel está fuertemente vinculada a los conceptos de "tradición" y "calidad" en la mente de los consumidores. Estos dos atributos constituyen su principal diferenciación frente a competidores como El Horno, que destaca más por "variedad" e "innovación", y Moderna Alimentos, asociada principalmente con "precio accesible". Esta distribución de atributos delinea perfiles de marca claramente diferenciados en el mercado local, donde Santa Isabel representa valores tradicionales y de calidad consistente.

### Relación calidad-precio

Pregunta 6: Considerando el precio de los productos, ¿cómo calificaría la relación calidad-precio de cada panificadora?

**Figura 9**  
*Relación Calidad – Precio*



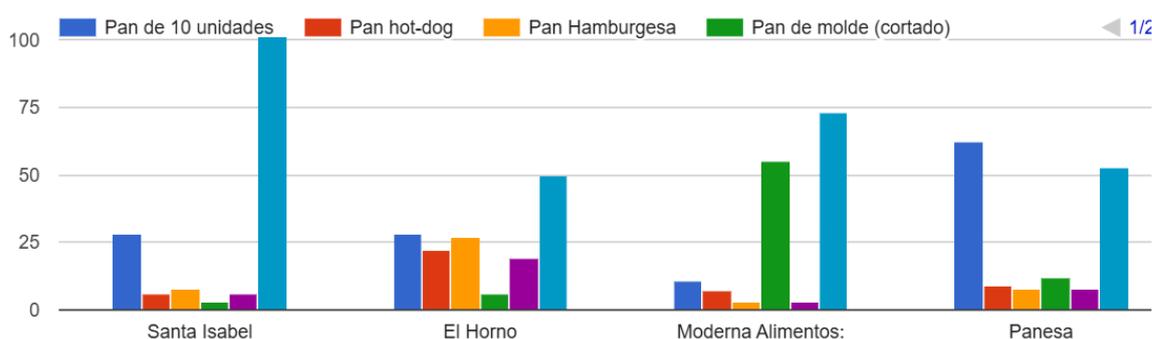
Elaborado por el autor

La percepción sobre la relación calidad-precio de Panificadora Santa Isabel se distribuye mayoritariamente entre las categorías "Regular" y "Buena", con predominio de esta última. Esta valoración no difiere significativamente de los competidores analizados, lo que sugiere que ninguna marca ha logrado establecer una ventaja competitiva clara en este aspecto. Los consumidores perciben un valor relativamente similar entre las distintas opciones del mercado en términos de lo que reciben por su dinero.

## Productos insignia

Pregunta 7: **¿Qué producto considera entre los siguientes es el más representativo o "estrella" de cada panificadora?**

**Figura 10**  
*Producto estrella*



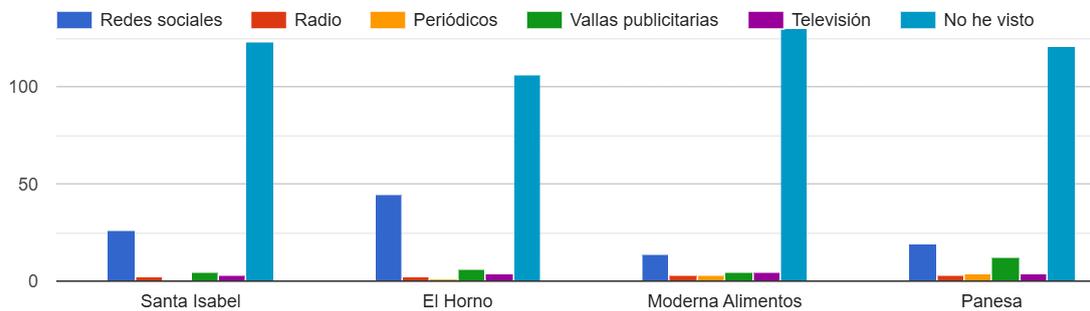
Elaborado por el autor

El "Pan de 10 unidades" emerge claramente como el producto más representativo o "estrella" de Panificadora Santa Isabel, seguido a distancia por el pan de molde. Esta identificación contrasta con los productos insignia de los competidores: el pan de hamburguesa para El Horno y el pan de molde (cortado) para Moderna Alimentos. La clara identificación de un producto insignia indica que Santa Isabel ha logrado asociar su marca con un producto específico, lo que constituye un activo importante en términos de posicionamiento.

## Visibilidad publicitaria

Pregunta 8: **¿Dónde ha visto o escuchado publicidad de estas panificadoras en los últimos 6 meses?** (Marque todas las que apliquen por cada panificadora)

**Figura 11**  
*Publicidad*



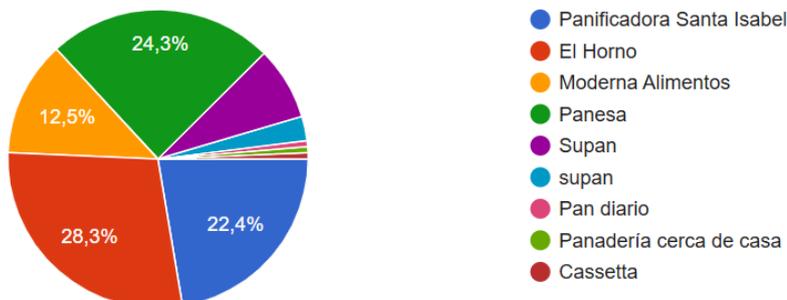
Elaborado por el autor

El análisis de exposición publicitaria durante los últimos 6 meses revela que Panificadora Santa Isabel tiene presencia principalmente en redes sociales, seguido por radio, aunque con niveles moderados en ambos canales. La visibilidad publicitaria general de la marca aparece limitada en comparación con algunos competidores, particularmente El Horno, que muestran mayor presencia en canales tradicionales como televisión y vallas publicitarias. Los datos sugieren una inversión publicitaria modesta y concentrada en pocos canales, lo que limita la frecuencia de contacto con potenciales consumidores.

### Preferencia de marca para compras regulares

Pregunta 9: Si tuviera que elegir una sola panificadora para comprar regularmente, ¿cuál elegiría?

**Figura 12**  
*Elección de panadería de compra regular*



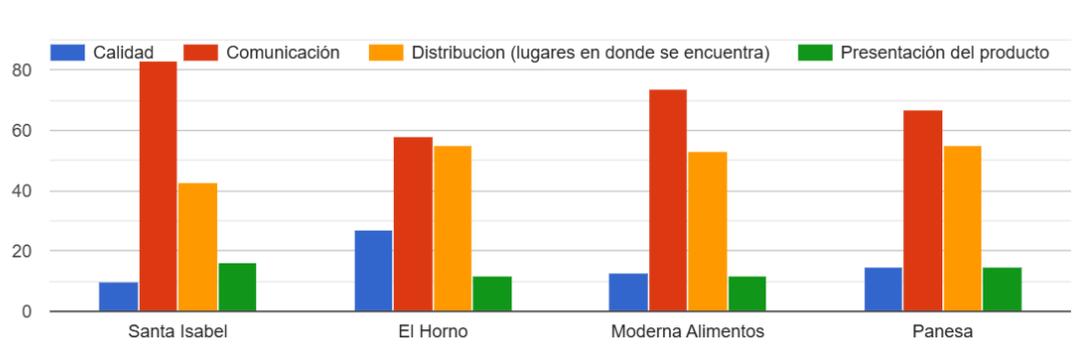
Elaborado por el autor

Cuando se consulta sobre preferencia exclusiva para compras regulares, Panificadora Santa Isabel captura el 22,4% de las preferencias, posicionándose ligeramente por debajo de El Horno (24,3%) pero claramente por encima de Moderna Alimentos (12,5%). Un dato relevante es que la categoría de panaderías locales no especificadas o de barrio alcanza un 28,3%, evidenciando la fragmentación del mercado y la importancia del factor proximidad en la decisión de compra. Esta distribución muestra que Santa Isabel logra un nivel de preferencia superior a su nivel de reconocimiento, lo que sugiere una buena valoración entre quienes conocen la marca.

### Áreas percibidas para mejora

Pregunta 10: ¿Qué aspectos cree que debería mejorar cada panificadora para destacar más en el mercado cuencano?

**Figura 13**  
*Aspectos de mejora*



Elaborado por el autor

Los datos sobre aspectos a mejorar por cada panificadora señalan claramente que para Panificadora Santa Isabel la "comunicación" constituye el área más crítica de mejora, seguida por "distribución". La "calidad" aparece como el aspecto menos prioritario para mejorar según los encuestados, lo que confirma que la percepción positiva sobre sus productos está ya establecida. Esta distribución contrasta con competidores como El Horno, donde la "calidad" figura como aspecto prioritario para mejora, y Moderna Alimentos, donde la "distribución" representa su principal desafío percibido.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA PANIFICADORA SANTA ISABEL**

Las estrategias de marketing son un conjunto de acciones planificadas que tienen como objetivo posicionar una marca, atraer clientes y aumentar las ventas mediante el conocimiento de las necesidades del mercado (Kotler & Armstrong, 2017). Estas estrategias combinan decisiones sobre producto, precio, plaza (distribución) y promoción para alcanzar los objetivos de una empresa.

Permitiéndonos identificar oportunidades en el mercado, diferenciar la oferta frente a la competencia, construir una relación sólida con los clientes y, finalmente, mejorar los resultados económicos de la empresa (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

La implementación de estas estrategias de marketing es crucial para que Panificadora Santa Isabel pueda competir eficazmente en el mercado de Cuenca. La empresa debe adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y aprovechar las oportunidades que ofrece el marketing digital para alcanzar sus objetivos de expansión (Kotler y Keller, 2016).

#### **3.1 Branding: Identidad de Marca, Imagen de Marca, Posicionamiento**

##### **3.1.1 Identidad de Marca.**

La identidad de marca constituye el conjunto de asociaciones que la empresa aspira a crear y mantener, representando lo que la organización desea que su marca signifique (Aaker, 2014). Para Panificadora Santa Isabel, esta identidad debe fundamentarse en los valores que los consumidores identificaron como prioritarios en una marca de pan.

##### **Reforzamiento de los valores de tradición y calidad artesanal**

Los resultados de la investigación indican que los valores de "tradición" (10 menciones) y "calidad artesanal" (10 menciones) son altamente valorados por los consumidores. Como señala Kapferer (2012), las marcas que logran establecer

conexiones emocionales basadas en tradición generan mayor lealtad entre sus consumidores. En el caso específico de productos alimenticios, Kotler y Keller (2016) destacan que la percepción de autenticidad y tradición artesanal puede incrementar el valor percibido del producto hasta en un 28%.

Se propone el desarrollo de un sistema de identidad visual y verbal que refuerce estos valores a través de:

- Implementación de un eslogan que resalte la herencia artesanal: "Tradición panadera desde [año de fundación]"
- Incorporación de elementos visuales que evoquen métodos tradicionales de panificación en el logotipo y materiales promocionales
- Desarrollo de historias sobre las recetas tradicionales y su preservación a lo largo del tiempo

### **Rediseño estratégico del empaque**

Los resultados del grupo focal evidencian que mientras Santa Isabel tiene ventaja en transparencia del empaque (7 menciones), la competencia ("El Horno") destaca en colores atractivos (13 menciones) y diseño del logotipo (10 menciones). Según Underwood y Klein (2002), el empaque no solo protege el producto, sino que es un elemento crucial de comunicación con el consumidor en el punto de venta.

Esta estrategia implica:

- Mantener la transparencia como ventaja competitiva, pero mejorar la paleta de colores y elementos visuales
- Rediseñar el logotipo para hacerlo más memorable siguiendo los principios de Wheeler (2017) sobre diseño de marca: simplicidad, memorabilidad, atemporalidad, versatilidad y adecuación
- Incorporar elementos de diseño que comuniquen artesanía y tradición, utilizando recursos gráficos como sellos de calidad y tipografías que evoquen manufactura artesanal

Hellier et al. (2003) demostraron que las mejoras en el empaque pueden incrementar la intención de compra hasta en un 36% cuando se alinean con los

valores que los consumidores priorizan.

### **Visualización del proceso artesanal como elemento diferenciador**

Durante los grupos focales, varios participantes expresaron que "conocer el proceso de producción genera confianza en la marca ya que podemos ver un poco el proceso, en donde se elabora, si es limpio o no y eso ayuda a elegir mejor en donde comprar". Este hallazgo coincide con lo expuesto por Beverland (2005) sobre la autenticidad de marca, quien sostiene que la transparencia en los procesos productivos refuerza la percepción de autenticidad.

La estrategia implica:

- Incorporar elementos visuales que ilustren el proceso de elaboración en empaques y materiales promocionales
- Desarrollar un sello de "Elaboración Artesanal Verificada" que certifique los métodos tradicionales
- Crear una narrativa visual sobre el "viaje del pan" desde los ingredientes hasta el producto final

#### **3.1.2 Imagen de Marca**

La imagen de marca se refiere a cómo los consumidores perciben la marca en términos de atributos tangibles e intangibles (Keller, 2013). Los datos recabados en la investigación proporcionan información valiosa sobre la imagen actual de Panificadora Santa Isabel y las oportunidades para fortalecerla.

### **Posicionamiento como símbolo de tradición cuencana**

Los resultados de la encuesta muestran que Santa Isabel ya está fuertemente asociada con los atributos de "tradición" y "calidad", lo cual representa una ventaja diferencial frente a competidores como El Horno, más asociado con "variedad" e "innovación". Siguiendo a Porter (1996), una estrategia competitiva efectiva se basa en crear una posición única y valiosa que involucre un conjunto diferente de actividades.

Este enfoque contempla:

- Desarrollar una narrativa de marca vinculada a la identidad cuencana, estableciendo la panificadora como parte del patrimonio cultural local
- Incorporar elementos visuales y verbales que refuercen la conexión con la tradición local
- Asociar la marca con eventos culturales y tradicionales de Cuenca para fortalecer esta percepción.

### **Desarrollo de narrativa de marca**

La narrativa de marca (brand storytelling) ha demostrado ser un elemento poderoso para conectar emocionalmente con los consumidores (Fog et al., 2010). Crear una historia coherente que conecte la tradición panadera con las recetas locales y la calidad de los ingredientes permitirá fortalecer el vínculo emocional con el público objetivo.

Para implementar esta estrategia:

- Documentar la historia de Panificadora Santa Isabel, destacando hitos significativos y su evolución en el contexto local
- Desarrollar historias sobre las recetas tradicionales y su origen
- Crear narrativas sobre las familias involucradas en la producción y sus conocimientos transmitidos generacionalmente
- Lundqvist et al. (2013) demostraron que las marcas con una narrativa claramente definida generan mayor disposición a pagar un precio premium (hasta un 20% más) y mayor intención de recomendación.

### **Certificación y comunicación de ingredientes naturales**

La investigación reveló que la "información clara de ingredientes y fecha" (11 menciones) es un factor determinante para generar confianza en una marca de pan. Esto coincide con las tendencias globales identificadas por Nielsen (2019), donde el 94% de los consumidores consideran que las empresas alimentarias deben ser

completamente transparentes sobre los ingredientes que utilizan.

Esta estrategia comprende:

- Obtener certificaciones de calidad sobre los ingredientes utilizados
- Rediseñar el etiquetado para destacar los ingredientes naturales y locales
- Implementar códigos QR en los empaques que permitan acceder a información detallada sobre el origen de los ingredientes

### **3.1.3 Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor en relación con la competencia (Ries y Trout, 2001). Los datos obtenidos en el estudio permiten definir una estrategia de posicionamiento clara para Panificadora Santa Isabel.

#### **Enfoque en el producto estrella como embajador de marca**

Los resultados de la encuesta identifican al "Pan de 10 unidades" como el producto más representativo de Santa Isabel. Según la teoría de Aaker (2014), los productos insignia pueden funcionar como vehículos de posicionamiento para toda la marca.

La estrategia contempla:

- Convertir al "Pan de 10 unidades" en el embajador principal de la marca.
- Perfeccionar este producto para garantizar una experiencia superior consistente.
- Desarrollar submarcas o extensiones de línea a partir de este producto exitoso.

#### **Diferenciación por superioridad en calidad**

Los datos de la encuesta muestran una buena percepción de calidad para Panificadora Santa Isabel, con valoraciones concentradas entre los niveles 3 y 5 en una escala de 5 puntos. Como señala Keller (2013), las asociaciones de calidad son fundamentales para construir valor de marca en categorías de consumo frecuente.

Esta estrategia implica:

- Comunicar explícitamente los estándares de calidad en todos los puntos de contacto
- Implementar programas de control de calidad visibles para el consumidor
- Desarrollar mensajes comparativos sutiles que destaquen los atributos superiores frente a la competencia

### **Estrategia de nicho en variedades especiales**

La prueba a ciegas reveló que Santa Isabel (identificado como "Pan 2") mostró ventajas competitivas en las variedades de pan mixto, chocolate y sal. Según Kim y Mauborgne (2005) en su teoría de la "Estrategia del Océano Azul", identificar nichos de mercado no disputados puede generar oportunidades de crecimiento significativas.

- Para implementar esta estrategia:
- Perfeccionar las recetas de las variedades donde se detectaron ventajas
- Desarrollar submarcas para estas variedades especiales
- Implementar estrategias de marketing específicas para estos productos diferenciados

## **3.2 Comunicación Digital: Presencia en Redes Sociales, Marketing de Contenidos, Publicidad Digital.**

### **3.2.1 Presencia en redes sociales**

La presencia estratégica en redes sociales ha dejado de ser opcional para convertirse en un imperativo para las marcas contemporáneas (Tuten y Solomon, 2017). Los resultados de la investigación proporcionan una base sólida para definir la estrategia

de redes sociales de Panificadora Santa Isabel.

### **Priorización de Instagram y TikTok**

Los datos muestran que Instagram (11 menciones) y TikTok (8 menciones) son las plataformas preferidas para seguir marcas de panificación. Según el estudio de Hootsuite y We Are Social (2023), estas plataformas presentan los mayores índices de engagement para marcas del sector alimenticio, con tasas 4.2 veces superiores a Facebook.

La implementación incluye:

- Desarrollo de un calendario editorial específico para cada plataforma
- Creación de contenido visual de alta calidad adaptado a los formatos preferidos en cada red
- Establecimiento de KPIs específicos para medir el desempeño en ambas plataformas
- Siguiendo a Barger et al. (2016), la consistencia en la publicación y la adaptación del contenido a las características específicas de cada plataforma son factores clave para el éxito.

### **Implementación de grupo de WhatsApp para clientes frecuentes**

La investigación mostró que WhatsApp fue mencionado por 5 participantes como plataforma preferida para seguir marcas de panificación. Esta tendencia coincide con lo señalado por Kumar y Reinartz (2018) sobre la efectividad de los canales directos para fomentar la lealtad del cliente.

La estrategia comprende:

- Crear un sistema de registro para clientes frecuentes mediante código QR en tiendas
- Desarrollar un protocolo de comunicación para evitar la saturación de mensajes

- Implementar promociones exclusivas para miembros del grupo

### **Optimización de recursos en plataformas secundarias**

Solo 3 participantes mencionaron Facebook como plataforma preferida para seguir panificadoras. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), la asignación eficiente de recursos de marketing digital debe basarse en datos sobre preferencias del consumidor y potencial de retorno.

Esta estrategia implica:

- Reducir la frecuencia de publicaciones en Facebook, manteniendo presencia mínima
- Automatizar partes del contenido para estas plataformas secundarias
- Utilizar estas plataformas principalmente para atención al cliente y no como canal principal de contenido

### **3.2.2 Marketing de Contenidos**

El marketing de contenidos se ha consolidado como una estrategia efectiva para generar engagement y construir relaciones a largo plazo con los consumidores (Pulizzi, 2014). La investigación proporciona indicaciones claras sobre las preferencias de contenido del público objetivo.

#### **Contenido audiovisual del proceso de producción**

Los participantes mostraron gran interés en "videos cortos y entretenidos" (9 menciones) y "historias del proceso de producción" (8 menciones), indicando que "eso ayuda a crear confianza con la marca ya que podemos ver un poco el proceso, en donde se elabora, si es limpio o no y eso ayuda a elegir mejor en donde comprar". Esto coincide con lo propuesto por Hollebeek y Macky (2019) sobre el contenido que genera confianza y compromiso con la marca.

La implementación incluye:

- Serie de videos cortos (30-60 segundos) sobre diferentes etapas del proceso de producción
- Contenido "detrás de escena" mostrando a los maestros panaderos
- Videos time-lapse del proceso completo, desde la preparación de la masa hasta el producto final

### **Contenido educativo sobre ingredientes y nutrición**

La "información sobre los ingredientes" (7 menciones) y los "consejos nutricionales" (5 menciones) fueron señalados como contenido de interés. Esto se alinea con la tendencia global identificada por Content Marketing Institute (2023) sobre el creciente interés de los consumidores por contenido educativo relacionado con alimentación saludable.

Esta estrategia contempla:

- Infografías sobre los beneficios de los ingredientes utilizados
- Videos explicativos sobre la selección de ingredientes
- Colaboraciones con nutricionistas para crear contenido sobre el papel del pan en una dieta equilibrada

Según Du Plessis (2017), el contenido educativo genera un 59% más de engagement que el contenido puramente promocional.

### **Contenido sobre recetas y usos creativos**

Las "recetas con pan" (5 menciones) fueron identificadas como contenido de interés. Ashley y Tuten (2015) sostienen que el contenido funcional que ayuda a los consumidores a obtener mayor valor del producto tiene altas tasas de compartición y engagement.

La implementación incluye:

- Serie de recetas fáciles utilizando los diferentes tipos de pan de la marca.
- Colaboraciones con chefs locales para crear recetas exclusivas.

- Contenido generado por usuarios mostrando usos creativos de los productos.

### **3.2.3 Publicidad Digital**

La encuesta reveló que la "comunicación" es el área más crítica que debe mejorar Panificadora Santa Isabel según los encuestados. Adicionalmente, los datos mostraron una visibilidad publicitaria limitada de la marca en comparación con competidores como El Horno.

#### **Incremento estratégico de inversión publicitaria digital**

Los resultados evidencian una presencia publicitaria moderada de Santa Isabel en redes sociales y radio, pero inferior a la competencia. Según Lamberton y Stephen (2016), la visibilidad digital está directamente correlacionada con la consideración de marca en categorías de consumo frecuente.

Esta estrategia implica:

- Incrementar el presupuesto de pauta digital en un 30-40%, priorizando Instagram y TikTok
- Implementar un sistema de atribución para medir el ROI de cada plataforma
- Desarrollar un calendario de inversión publicitaria alineado con momentos de mayor consumo (estacionalidades)

#### **Micro segmentación de campañas publicitarias**

Considerando que los participantes de la investigación comprendían un amplio rango de edades (20-60 años), es necesario desarrollar estrategias de segmentación efectivas. Como señalan Wind y Bell (2007), la microsegmentación puede incrementar la efectividad publicitaria hasta en un 23%.

La implementación incluye:

- Desarrollar personas o arquetipos de cliente detallados
- Crear mensajes específicos para cada segmento de edad

- Implementar pruebas A/B para optimizar continuamente los mensajes

### **Estrategia de storytelling publicitario**

Siguiendo los valores identificados como importantes (tradición y calidad artesanal), se propone una estrategia publicitaria basada en storytelling. Según Escalas (2004), las narrativas publicitarias generan mayor identificación emocional y mejor recuerdo de marca.

Esta estrategia contempla:

- Desarrollo de una serie de anuncios conectados que cuenten la historia de la panificadora
- Creación de personajes reconocibles que representen los valores de la marca
- Implementación de formatos inmersivos como historias en Instagram y TikTok para narrar estas historias

Lundqvist et al. (2013) demostraron que los consumidores expuestos a publicidad basada en storytelling tienen un 32% más de probabilidades de desarrollar actitudes positivas hacia la marca.

## **3.3 Canales de Distribución: Optimización de Canales Actuales, Nuevos Canales, Logística**

### **3.3.1 Optimización de Canales Actuales**

Los resultados de la investigación indican que las panaderías de barrio siguen siendo el canal preferido por los consumidores (14 menciones), seguidas por supermercados (5 menciones) y tiendas de abarrotes (5 menciones).

### **Mejoramiento de la experiencia en puntos de venta propios**

Dado que las panaderías de barrio son el canal preferido, es fundamental optimizar la experiencia en estos puntos de venta. Según Verhoef et al. (2009), la

experiencia en el punto de venta puede determinar hasta el 67% de la decisión de recompra en productos de consumo frecuente.

La estrategia incluye:

- Implementación de un programa de estandarización visual para todos los puntos de venta
- Desarrollo de un protocolo de servicio al cliente que refleje los valores de la marca
- Rediseño del layout de las tiendas para mejorar el flujo de clientes y destacar productos Premium

### **Ampliación estratégica de presencia en supermercados**

Aunque solo 5 participantes mencionaron los supermercados como lugar habitual de compra, este canal representa una oportunidad para ampliar el alcance. Como señalan Ailawadi y Keller (2004), la presencia en múltiples canales incrementa el valor de marca y reduce la vulnerabilidad ante cambios en los hábitos de compra.

La implementación contempla:

- Negociación para mejorar ubicación y visibilidad en góndolas
- Desarrollo de empaques específicos para el canal supermercados
- Implementación de activaciones periódicas para destacar la marca en el punto de venta

### **Estrategia de comunicación de frescura en el punto de venta**

La "frescura del pan" fue mencionada por 12 participantes como factor determinante en la elección del lugar de compra. Siguiendo a Grunert (2007), los indicadores de calidad visibles en el punto de venta tienen un impacto significativo en la percepción de valor.

Esta estrategia incluye:

- Instalación de pantallas digitales que muestren los horarios de horneado en tiempo real
- Desarrollo de etiquetas especiales para productos recién horneados

- Implementación de embalajes que preserven y comuniquen la frescura del producto

### **3.3.2 Implementación de Nuevos Canales**

La diversificación de canales es fundamental para adaptarse a los cambios en los hábitos de compra y llegar a nuevos segmentos de consumidores (Neslin et al., 2006).

#### **Servicio de entrega a domicilio**

Los resultados muestran que 10 participantes (62.5% de la muestra del grupo focal) expresaron interés en un servicio de entrega a domicilio. Esta tendencia coincide con lo expuesto por McKinsey & Company (2022) sobre el crecimiento sostenido de la demanda de servicios de entrega de alimentos, incluso después de la pandemia.

La implementación incluye:

- Desarrollo de una plataforma de pedidos simplificada (web o aplicación)
- Establecimiento de zonas de entrega con tiempos garantizados
- Diseño de empaques especiales para delivery que preserven la calidad del producto

#### **Sistema de pedidos programados online**

Aunque solo 6 participantes mostraron interés en comprar pan por internet, este canal puede ser estratégico para ciertos segmentos. Según Kumar et al. (2017), los sistemas de suscripción y pedidos programados pueden incrementar el valor del cliente a largo plazo hasta en un 55%.

La estrategia contempla:

- Desarrollo de un sistema de pedidos periódicos con descuentos por frecuencia
- Implementación de opciones de personalización de pedidos
- Creación de un programa de fidelización vinculado a compras recurrentes

- Suscripción de entrega semanal con un tipo de productos y sus subtipos

Bhasin (2019) señala que los programas de pedidos programados pueden reducir la tasa de deserción de clientes hasta en un 27%.

### **Implementación de puntos de venta automatizados**

Como estrategia innovadora para ampliar la cobertura, se propone experimentar con máquinas expendedoras en ubicaciones estratégicas. Esta propuesta se basa en tendencias globales identificadas por Euromonitor International (2023) sobre el crecimiento de soluciones de venta automatizada en el sector alimenticio.

La estrategia incluye:

- Selección de ubicaciones estratégicas con alto tráfico (universidades, hospitales, centros comerciales)
- Desarrollo de empaques especiales que preserven la frescura
- Implementación de tecnología que permita mantener la calidad del producto

### **3.3.3 Optimización Logística**

La eficiencia logística es fundamental para garantizar la frescura del producto y optimizar costos operativos (Christopher, 2016).

### **Sistema de distribución por zonas geográficas**

Para garantizar la entrega oportuna y la frescura del producto, se propone implementar un sistema de distribución por zonas. Según Chopra y Meindl (2013), la optimización de rutas puede reducir los costos logísticos entre 15% y 30%.

La implementación incluye:

- Análisis geográfico de puntos de venta y clientes
- Diseño de rutas optimizadas por densidad de demanda
- Implementación de tecnología de seguimiento en tiempo real

## **Optimización de horarios de producción**

Los resultados de la investigación indican que el desayuno (11 menciones) es el momento preferido para el consumo de pan. Según Hayes y Wheelwright (1979), la sincronización entre producción y demanda es un factor crítico para la eficiencia operativa.

La estrategia incluye:

- Análisis detallado de patrones de demanda por horario y día
- Ajuste de los ciclos de producción para maximizar la frescura en horas pico
- Implementación de un sistema de planificación de demanda basado en datos históricos y factores estacionales.

## CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que Panificadora Santa Isabel cuenta con fortalezas significativas como la tradición, la calidad artesanal de sus productos y un producto estrella claramente reconocido por los consumidores. No obstante, también presenta debilidades importantes, especialmente en lo relacionado con la comunicación de marca, el diseño del empaque, la visibilidad digital y la cobertura limitada de distribución. A través del análisis FODA, PESTEL, el estudio de la competencia y la aplicación de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, se logró obtener una visión integral de su posicionamiento actual y de las percepciones del mercado. Las estrategias propuestas, centradas en el fortalecimiento de la identidad visual, la mejora del empaque, el uso efectivo de redes sociales como Instagram y TikTok, así como la diversificación de canales de distribución, se alinean con las preferencias y hábitos de los consumidores identificados. Su implementación progresiva permitirá a la empresa consolidar su posicionamiento en el mercado cuencano, fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos segmentos, construyendo una marca más sólida, competitiva y sostenible en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda priorizar el rediseño del empaque y la identidad visual como primer paso estratégico, ya que constituye la base tangible de la percepción de marca. Este proceso debe realizarse mediante un enfoque metodológico que incluya investigación cualitativa con consumidores actuales y potenciales, análisis de competidores y tendencias del mercado, y pruebas de concepto antes de la implementación final. Se sugiere contratar a un equipo especializado en diseño de empaques para productos artesanales que pueda traducir correctamente los valores de tradición y calidad en elementos visuales concretos, asegurando que el nuevo diseño mantenga la esencia reconocible de la marca mientras la actualiza para conectar con nuevas audiencias.

Para la implementación efectiva de la estrategia de marketing digital, se recomienda desarrollar un calendario editorial trimestral que garantice consistencia en las publicaciones y permita planificar adecuadamente la producción de contenido audiovisual de calidad. Es aconsejable destinar aproximadamente un 15-20% del presupuesto de marketing a la creación de contenido original que documente el proceso artesanal, con énfasis en videos cortos optimizados para TikTok e Instagram Reels, que han demostrado mayor efectividad para productos artesanales. Adicionalmente, se sugiere implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) integrado con WhatsApp Business para personalizar la comunicación y dar seguimiento a las interacciones con los consumidores.

En cuanto a la expansión de canales de distribución, se recomienda adoptar un enfoque gradual y medible, comenzando con la implementación del servicio de entrega a domicilio en zonas estratégicas de la ciudad con alta concentración del público objetivo. Para las alianzas con plataformas de delivery, se aconseja negociar condiciones especiales que protejan los márgenes del producto y permitan mantener control sobre la experiencia de entrega. Paralelamente, se sugiere desarrollar un programa de fidelización para puntos de venta minoristas que incentive la correcta exhibición del producto y la comunicación adecuada de sus atributos diferenciales.

La optimización logística debe abordarse mediante un estudio detallado de los

patrones de consumo, utilizando herramientas de análisis de datos para identificar los días y horarios de mayor demanda por zona geográfica. Se recomienda implementar un sistema piloto de rutas zonificadas en los sectores de mayor volumen de ventas, evaluando su efectividad durante un periodo de tres meses antes de extenderlo a toda la operación. Es aconsejable invertir en tecnología de trazabilidad que permita ofrecer información en tiempo real sobre el estado de los pedidos, mejorando así la transparencia del proceso y la satisfacción del cliente.

Finalmente, para el desarrollo de campañas basadas en storytelling, se recomienda realizar un trabajo de documentación histórica y entrevistas a artesanos y clientes de larga trayectoria, construyendo un banco de historias auténticas que puedan alimentar las diferentes piezas comunicacionales. Es aconsejable colaborar con realizadores audiovisuales locales que comprendan la idiosincrasia cuencana y puedan capturar fidedignamente la esencia cultural del producto. Cada campaña debe incluir llamados a la acción claros y medibles, permitiendo evaluar su efectividad no solo en términos de alcance sino también de conversión y fortalecimiento de la identidad de marca.

La implementación coordinada de estas recomendaciones permitirá maximizar el impacto de las estrategias propuestas, generando sinergias entre los diferentes frentes de acción y asegurando una transformación integral que consolide el posicionamiento de la marca en el mercado.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Aguilera, F. (2005). *Análisis de la industria panificadora en el Ecuador*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/mar.20761>
- Barger, V., Peltier, J. W., & Schultz, D. E. (2016). Social media and consumer engagement: A review and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(4), 268–287.
- Beverland, M. (2005). Brand management and the challenge of authenticity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 460–461.
- Bhasin, H. (2019). *Strategic Marketing: Planning and Control*. SAGE Publications.
- Celín Suárez, W. D. (2023). *Panificación en Cuenca: nacimiento de la panadería, influencia colonial y evolución actual*. Universidad de Cuenca.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson UK.
- Chen, Y., Chevalier, J. A., & Rossi, P. E. (2020). The value of flexible work: Evidence from Uber drivers. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2735–2794.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (5th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Content Marketing Institute. (2023). *B2C Content Marketing: Benchmarks, Budgets, and Trends*. <https://contentmarketinginstitute.com>
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

- Du Plessis, C. (2017). The role of content marketing in social media content communities. *South African Journal of Information Management*, 19(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.866>
- El Productor. (2025, enero 22). Ecuador: Sector panificador del país apuntala su crecimiento después de la pandemia.
- Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 168–180.
- Euromonitor International. (2023). *The Future of Retail: Global Trends in Automated Retail Solutions*. Euromonitor International.
- Fernández, D., & Ruiz, G. (2020). Regulaciones legales en el sector alimentario: Implicaciones para las pymes. *Revista de Derecho Empresarial*, 10(3), 89–104.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.
- García, J., & López, M. (2020). Impacto de las políticas gubernamentales en las pymes ecuatorianas. *Revista de Economía y Negocios*, 15(2), 45–60.
- Gómez, R., & Torres, P. (2020). La adopción de tecnologías digitales en las pymes: Un estudio en Ecuador. *Tecnología y Sociedad*, 18(1), 34–49.
- Grunert, K. G. (2007). How consumers perceive food quality. En L. Frewer & H. van Trijp (Eds.), *Understanding consumers of food products* (pp. 181–199). Woodhead Publishing.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, 57(1), 133–140.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762–1800.
- Hernández, J., & Fernández, C. (2019). *Gestión organizacional para pymes: Un enfoque práctico*. Editorial Pearson.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41.
- Hootsuite & We Are Social. (2023). *Digital 2023: Global Digital Overview*. <https://wearesocial.com/>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.
- Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of retailer profitability: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96-119.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. South-Western Cengage Learning.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & Van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283-297.
- McKinsey & Company. (2022). *The future of food delivery: Key trends reshaping the industry*. McKinsey & Company.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Nielsen. (2019). *Global Health and Ingredient-Sentiment Survey*. The Nielsen Company.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. McGraw-Hill Education.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage.

- Underwood, R. L., & Klein, N. M. (2002). Packaging as brand communication: Effects of product pictures on consumer responses to the package and brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 58-68.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Vistazo. (2024, marzo 26). Alrededor de 12.800 panaderías existen en el mercado ecuatoriano.
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team*. John Wiley & Sons.
- Wind, J., & Bell, D. R. (2007). Market segmentation. *The Marketing Book*, 222-242. Routledge.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Encuesta piloto

Cuestionario de Posicionamiento Competitivo en la Industria Panadera de Cuenca

- 1. De las siguientes panificadoras, ¿cuál(es) conoce o ha escuchado mencionar?** (Marque todas las que apliquen)
  - Panificadora Santa Isabel
  - El Horno
  - Moderna Alimentos
  - Panesa
  - Otras (especifique): \_\_\_\_\_
- 2. En los últimos 3 meses, ¿de cuál(es) de estas panificadoras ha comprado productos?** (Marque todas las que apliquen)
  - Panificadora Santa Isabel
  - El Horno
  - Moderna Alimentos
  - Panesa
  - Ninguna
- 3. Cuando piensa en comprar pan de calidad en Cuenca, ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?**
  - Panificadora Santa Isabel
  - El Horno
  - Moderna Alimentos
  - Panesa
  - Otra (especifique): \_\_\_\_\_
- 4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy mala" y 5 es "excelente", ¿cómo calificaría la calidad de los productos de cada panificadora?**

Panificadora	1	2	3	4	5	No conozco
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

- 5. ¿Qué característica asocia más fuertemente con cada una de estas panificadoras?** (Marque una opción por cada panificadora)

Panificadora	Tradición	Innovación	Precio accesible	Variedad	Calidad	No conozco
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

6. Considerando el precio de los productos, ¿cómo calificaría la relación calidad-precio de cada panificadora?

Panificadora	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	No conozco
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

7. ¿Qué producto considera entre los siguientes (pan de 10 ...) que es el más representativo o "estrella" de cada panificadora? (Respuesta abierta)

- Santa Isabel: \_\_\_\_\_
- El Horno: \_\_\_\_\_
- Moderna Alimentos: \_\_\_\_\_
- Panesa: \_\_\_\_\_

8. ¿Dónde ha visto o escuchado publicidad de estas panificadoras en los últimos 6 meses? (Marque todas las que apliquen por cada panificadora)

Panificadora	Redes sociales	Radio	Periódicos	Vallas publicitarias	Televisión	No he visto
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

9. Si tuviera que elegir una sola panificadora para comprar regularmente, ¿cuál elegiría?

- Panificadora Santa Isabel
- El Horno
- Moderna Alimentos
- Panesa
- Otra (especifique): \_\_\_\_\_

¿Por qué? (Respuesta abierta): \_\_\_\_\_

10. **¿Qué aspectos cree que debería mejorar cada panificadora para destacar más en el mercado cuencano?** (Respuesta abierta)

- Santa Isabel: \_\_\_\_\_
- El Horno: \_\_\_\_\_
- Moderna Alimentos: \_\_\_\_\_
- Panesa: \_\_\_\_\_

**Anexo 2**

*Encuesta final*

**Encuesta: Tesis Industria Panadera de Cuenca**

**Introducción:**

La presente encuesta forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es conocer el nivel de posicionamiento y las preferencias de los consumidores respecto al pan en la ciudad de Cuenca.

**1.** De las siguientes marcas de panificadoras, ¿cuál(es) conoce o ha escuchado mencionar? (Marque todas las que apliquen)

- Panificadora Santa Isabel
- El Horno
- Moderna Alimentos
- Panesa
- Otra: \_\_\_\_\_

**2.** En los últimos 3 meses, ¿de cuál(es) de estas marcas ha comprado productos? (Marque todas las que apliquen)

- Panificadora Santa Isabel
- El Horno
- Moderna Alimentos
- Panesa
- Ninguna

**3.** Cuando piensa en comprar pan de calidad en Cuenca, ¿cuál es la primera marca que viene a su mente?

- Panificadora Santa Isabel
- El Horno
- Moderna Alimentos

- Panesa
- Otra:

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy mala" y 5 es "excelente", ¿cómo calificaría la calidad de los productos de cada panificadora?

Panificadora	1	2	3	4	5	No conozco
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

5. ¿Qué característica asocia más fuertemente con cada una de estas panificadoras? (Marque una opción por cada panificadora)

Panificadora	Tradición	Innovación	Precio accesible	Variedad	Calidad	No conozco
Santa Isabel						
El Horno						
Moderna Alimentos						
Panesa						

6. Considerando el precio de los productos, ¿cómo calificaría la relación calidad-precio de cada panificadora?

Respuesta/Marca	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	No Conozco
Santa Isabel	<input type="checkbox"/>					
El Horno	<input type="checkbox"/>					
Moderna Alimentos	<input type="checkbox"/>					
Panesa	<input type="checkbox"/>					

7. ¿Qué producto considera entre los siguientes es el más representativo o "estrella" de cada panificadora?

Respuesta/Marca	Pan de 10 unidades	Pan hot-dog	Pan Hamburguesa	Pan de molde (cortado)	Dulcería	No Conozco
Santa Isabel	<input type="checkbox"/>					
El Horno	<input type="checkbox"/>					
Moderna Alimentos	<input type="checkbox"/>					
Panesa	<input type="checkbox"/>					

8. ¿Dónde ha visto o escuchado publicidad de estas panificadoras en los últimos 6 meses? (Marque todas las que apliquen por cada panificadora)

Respuesta/Marca	Redes sociales	Radio	Periódicos	Vallas publicitarias	Televisión	No he visto
Santa Isabel	<input type="checkbox"/>					
El Horno	<input type="checkbox"/>					
Moderna Alimentos	<input type="checkbox"/>					
Panesa	<input type="checkbox"/>					

**9. Si tuviera que elegir una sola panificadora para comprar regularmente, ¿cuál elegiría?**

- Panificadora Santa Isabel
- El Horno
- Moderna Alimentos
- Panesa
- Otra:

**10. ¿Qué aspectos cree que debería mejorar cada panificadora para destacar más en el mercado cuencano?**

Respuesta/Marca	Calidad	Comunicación	Distribución (lugares)	Presentación del producto
Santa Isabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Horno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderna Alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anexo 3

#### Preguntas del grupo focal

#### Preguntas realizadas en los dos grupos focales:

##### Sección 1: Percepción

1. ¿Qué tipos de pan consumen con mayor frecuencia y por qué?

2. ¿Con qué frecuencia y en qué momentos del día consumes pan?  
*Selecciona una opción de frecuencia y marca todos los momentos del día que correspondan.*

Frecuencia de consumo:

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Varias veces al día      | <input type="checkbox"/> Rara vez |
| <input type="checkbox"/> Una vez al día           | <input type="checkbox"/> Nunca    |
| <input type="checkbox"/> Varias veces a la semana |                                   |
| <input type="checkbox"/> Una vez a la semana      |                                   |

Momentos del día en que consumes pan:

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Desayuno     | <input type="checkbox"/> Merienda                |
| <input type="checkbox"/> Media mañana | <input type="checkbox"/> Cena                    |
| <input type="checkbox"/> Almuerzo     | <input type="checkbox"/> Como snack o refrigerio |
|                                       | <input type="checkbox"/> Otro: _____             |

3. ¿Qué criterios consideran más importantes al elegir un pan? (*Puede marcar hasta 3 opciones*)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Precio                 | <input type="checkbox"/> Marca reconocida       |
| <input type="checkbox"/> Sabor                  | <input type="checkbox"/> Presentación / Empaque |
| <input type="checkbox"/> Textura                | <input type="checkbox"/> Valor nutricional      |
| <input type="checkbox"/> Ingredientes naturales | <input type="checkbox"/> Frescura               |
|   | <input type="checkbox"/> Otro: _____            |

4. ¿Qué tan importante es cada uno de los siguientes aspectos al elegir un pan?

Aspecto	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Textura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frescura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingredientes naturales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valor nutricional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empaque o presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lugar donde se compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fecha de elaboración o caducidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sección 2: Productos

1. ¿Cuál tuvo la mejor presentación visual? (*Puedes marcar hasta 2 opciones*)

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 1</b>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
<b>Pan 2</b>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

2. ¿Cuál tuvo la mejor textura?

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 1</b>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 2</b>	<input type="checkbox"/>					

3. ¿Cuál tuvo el mejor sabor?

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 1</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Pan 2</b>	<input type="checkbox"/>					

4. ¿Cuál comprarías con mayor probabilidad?

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 1</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>Pan 2</b>	<input type="checkbox"/>					

**Ninguno / Depende del precio:**

5. ¿Qué aspecto mejorarías en cada pan? (Marca los aspectos que cambiarías, si aplica)

Pan	Tipo	Textura	Sabor	Frescura	Apariencia	Otro (especificar)
Pan 1	Dulce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mixto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Sal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Queso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Chocolate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Sal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pan 2	Dulce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mixto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Sal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Queso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Chocolate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Mini Sal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

### Sección 3: Branding

1. ¿Qué elementos de diseño llaman más su atención en una marca de pan? (*Puede marcar más de una opción*)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Colores atractivos  | <input type="checkbox"/> Ilustraciones / imágenes              |
| <input type="checkbox"/> Nombre de la marca  | <input type="checkbox"/> Material del empaque                  |
| <input type="checkbox"/> Tipografía / Letras | <input type="checkbox"/> Transparencia del envase (ver el pan) |
| <input type="checkbox"/> Logotipo            | <input type="checkbox"/> Otro: _____                           |

2. ¿Qué características le generan más confianza en una marca de pan? (*Puede marcar más de una opción*)

- Certificaciones (ej. orgánico, artesanal, etc.)
- Recomendaciones de otras personas
- Presencia en redes sociales
- Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué valores le gustaría que transmita una marca de pan? (*Puede marcar más de una opción*)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Tradición                  | <input type="checkbox"/> Innovación                 |
| <input type="checkbox"/> Calidad artesanal          | <input type="checkbox"/> Cercanía / identidad local |
| <input type="checkbox"/> Cuidado de la salud        | <input type="checkbox"/> Transparencia              |
| <input type="checkbox"/> Sostenibilidad / ecológico | <input type="checkbox"/> Otro: _____                |

#### Sección 4: Comunicación Digital

1. ¿Qué redes sociales usas con mayor frecuencia? (Puedes seleccionar más de una)

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Facebook  | <input type="checkbox"/> WhatsApp    |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> X (Twitter) |
| <input type="checkbox"/> TikTok    | <input type="checkbox"/> Ninguna     |
| <input type="checkbox"/> YouTube   | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

2. ¿En qué redes sociales te gustaría seguir a una marca de panificación?

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook  | <input type="checkbox"/> WhatsApp                |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> No sigo marcas en redes |
| <input type="checkbox"/> TikTok    | <input type="checkbox"/> Otro: _____             |
| <input type="checkbox"/> YouTube   |  |

3. ¿Qué tipo de contenido digital le interesa más en una marca de pan? (Puede marcar más de una opción)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Recetas con pan                     | <input type="checkbox"/> Información sobre los ingredientes |
| <input type="checkbox"/> Consejos nutricionales              | <input type="checkbox"/> Promociones / descuentos           |
| <input type="checkbox"/> Historias del proceso de producción | <input type="checkbox"/> Videos cortos y entretenidos       |
|  | <input type="checkbox"/> Otro: _____                        |

#### Sección 5: Canales de Distribución

1. ¿Dónde suele comprar pan con más frecuencia? (*Seleccione solo una opción principal*)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Panadería de barrio | <input type="checkbox"/> Ferias o mercados       |
| <input type="checkbox"/> Supermercado        | <input type="checkbox"/> Online / redes sociales |
| <input type="checkbox"/> Tienda de abarrotes | <input type="checkbox"/> Otro: _____             |

2. ¿Qué factores influyen en su elección del lugar de compra? (*Puede marcar más de una opción*)

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Proximidad | <input type="checkbox"/> Atención al cliente |
|-------------------------------------|--|

- Precio
- Variedad
- Frescura del pan

- Confianza en el lugar
- Horario
- Otro: \_\_\_\_\_

**3. ¿Estaría interesado/a en los siguientes servicios? (Responda marcando Sí o No)**

Entrega a domicilio:

- Sí
- No

Compra de pan por internet:

- Sí
- No

Suscripción semanal/mensual de pan fresco:

- Sí
- No

**Bonus:**

¿Cuál de los siguientes panes fue tu favorito? (Marca solo uno)

	Dulce	Mixto	Sal	Mini Queso	Mini Chocolate	Mini Sal
<b>Pan 1</b>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
<b>Pan 2</b>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

**Anexo 4**

*Respuestas del grupo focal*

**Resumen de Resultados del Grupo Focal**

**Sección 1: Percepción**

**1. ¿Qué tipos de pan consumen con mayor frecuencia y por qué?**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pan enrollado, pan de huevo</li> <li>2. Pan enrollado, pan mestizo</li> <li>3. Pan enrollado, pan de dulce</li> <li>4. Pan de sal, pan integral, pan con manjar de dulce</li> <li>5. Pan de sal con queso</li> <li>6. Pan blanco, pan integral</li> <li>7. pan enrollado</li> <li>8. Pan integral, pan mestizo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Pan enrollado</li> <li>10. Pan integral</li> <li>11. Pan enrollado</li> <li>12. Pan enrollado, pan de chocolate</li> <li>13. Pan integral, pan enrollado, pan de huevo</li> <li>14. Pan con mermelada, pan con queso, pan de dulce, croissant</li> <li>15. Pan enrollado, pan con mermelada, mixto</li> <li>16. Pan de dulce, pan de sal</li> </ul> |
|---|---|

**2. Frecuencia y momentos del día en que consume pan**

Aspecto / Opción	Número de personas
Varias veces al día	2
Una vez al día	10
Varias veces a la semana	0
Una vez a la semana	2
Rara vez	2
Nunca	0

### 3. Momentos del día en que consume pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Desayuno	11
Media mañana	3
Almuerzo	0
Merienda	0
Cena	0
Snack o refrigerio	4
Otro	0

### 4. Criterios más importantes al elegir pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Precio	3
Sabor	16
Textura	4
Ingredientes naturales	4
Marca reconocida	1
Presentación / Empaque	2
Valor nutricional	3
Frescura	7
Otro	0

### 5. ¿Qué tan importante es cada uno de los siguientes aspectos al elegir un pan?

Aspecto / Opción	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio	2	8	3	2
Sabor	15	1		
Textura	9	4	1	
Frescura	14	1		
Ingredientes naturales	5	5	4	2
Valor nutricional	6	4	5	
Marca	5		7	3
Empaque o presentación	4	3	6	2
Lugar donde se compra	2	4	7	2
Fecha de elaboración o caducidad	11	3	1	

### Sección 2: Productos

#### 6. Producto con mejor presentación visual

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
------------------	-------	-------

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
Dulce	11	4
Mixto	9	6
Sal	8	7
Mini Queso	4	11
Mini Chocolate	5	10
Mini Sal	5	11

### 7. Producto con mejor textura

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
Dulce	8	7
Mixto	4	11
Sal	7	8
Mini Queso	6	8
Mini Chocolate	6	10
Mini Sal	7	8

### 8. Producto con mejor sabor

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
Dulce	9	6
Mixto	5	11
Sal	7	8
Mini Queso	7	8
Mini Chocolate	5	10
Mini Sal	10	6

### 9. Producto que compraría con mayor probabilidad

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
Dulce	8	7
Mixto	4	11
Sal	6	9
Mini Queso	8	7
Mini Chocolate	5	10
Mini Sal	9	7

### 10. Aspectos a mejorar por tipo de pan

Aspecto / Opción	Textura	Sabor	Frescura	Apariencia	Otro
Pan 1 – Dulce	4	6	3	2	Mas dulce(1)
Mixto	7	4		6	Mucha suavidad que se destroza el pan (2)

Aspecto / Opción	Textura	Sabor	Frescura	Apariencia	Otro
Sal	4	6	2	4	Menos sal (2)
Mini Queso	4	6	5	2	
Mini Chocolate	6	6	5	2	
Mini Sal	4	2	4	7	
Pan 2 – Dulce	3	7	2	6	
Mixto	3	4		4	
Sal	4	4	2	5	
Mini Queso	2	5	2	3	
Mini Chocolate	4	4	3	3	Colocar mas chocolate(1)
Mini Sal	6	7	3	2	

### Sección 3: Branding

#### 11. Elementos de diseño que llaman la atención en una marca de pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Colores atractivos	13
Nombre de la marca	3
Tipografía / Letras	3
Logotipo	10
Ilustraciones / imágenes	5
Material del empaque	7
Transparencia del envase	7
Otro	Elaboración(1)

#### 12. Características que generan confianza en una marca de pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Nombre conocido	6
Buen diseño del empaque	10
Información clara	11
Certificaciones	5
Recomendaciones	5
Presencia en redes sociales	4
Otro	

#### 13. Valores que le gustaría que transmita una marca de pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Tradicición	10
Calidad artesanal	10
Cuidado de la salud	6
Sostenibilidad / ecológico	3

Aspecto / Opción	Número de personas
Innovación	2
Cercanía / identidad local	4
Transparencia	2
Otro	

#### Sección 4: Comunicación Digital

##### 14. Redes sociales que usa con mayor frecuencia

Aspecto / Opción	Número de personas
Facebook	4
Instagram	13
TikTok	12
YouTube	5
WhatsApp	9
X (Twitter)	4
Ninguna	0
Otra	Linkedin(1)

##### 15. Redes sociales donde le gustaría seguir una marca de pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Facebook	3
Instagram	11
TikTok	8
YouTube	2
WhatsApp	5
No sigo marcas en redes	2
Otro	

##### 16. Tipo de contenido digital que le interesa en una marca de pan

Aspecto / Opción	Número de personas
Recetas con pan	5
Consejos nutricionales	5
Historias del proceso de producción	8
Información sobre los ingredientes	7
Promociones / descuentos	4
Videos cortos y entretenidos	9
Otro	

#### Sección 5: Canales de Distribución

17. **Lugar donde suele comprar pan con más frecuencia**

Aspecto / Opción	Número de personas
Panadería de barrio	14
Supermercado	5
Tienda de abarrotes	5
Ferias o mercados	1
Online / redes sociales	0
Otro	

18. **Factores que influyen en la elección del lugar de compra**

Aspecto / Opción	Número de personas
Proximidad	9
Precio	1
Variedad	9
Frescura del pan	12
Atención al cliente	6
Confianza en el lugar	9
Horario	1
Otro	

19. **Interés en servicios adicionales**

Aspecto / Opción	Sí	No
Entrega a domicilio	10	6
Compra de pan por internet	6	10
Suscripción semanal/mensual	4	12

**Bonus: ¿Cuál de los siguientes panes fue tu favorito?**

Aspecto / Opción	Pan 1	Pan 2
Dulce	5	4
Mixto	4	4
Sal	3	4
Mini Queso	6	4
Mini Chocolate	2	6
Mini Sal	4	6

**Anexo 5**

*Transcripción de los grupos focales*

**Introducción**

El presente grupo focal forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es conocer las percepciones, hábitos de consumo y preferencias de los clientes respecto al pan y las marcas locales, especialmente en relación con Panificadora Santa Isabel.

¡Agradecemos mucho su colaboración!

### **Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque la(s) opción(es) que correspondan a su opinión o experiencia.
- En caso de preguntas abiertas, escriba su respuesta en el espacio indicado.

### **Grupo focal 1**

Siete integrantes

Presentación e introducción.

Sección 1

Moderador: comenzaremos con la sección 1 la cual es de su opinión y preferencia al momento de consumir pan

Todos: está bien

**Moderador:** ¿Qué tipo de pan consumen con mayor frecuencia y por qué?

**Participante 1 y 4 :** Pan integral, porque es más saludable.

**Participante 2:** El pan enrollado, es el que más me gusta.

**Participante 6 y Participante 7: también preferimos el pan enrollado**

**Participante 3:** Me gusta el pan dulce porque son los que compro

**Participante 5:** Pan de sal con queso

**Participante 7: no me gusta el pan con queso, no lo puedo comer.**

**Moderador:** ¿Con qué frecuencia consumen pan y en qué momentos del día?

### **Participantes:**

- 3 personas: Una vez al día (desayuno)
- 1 personas: Varias veces al día (desayuno y snack)
- 1 persona: una vez a la semana (snack)
- 2 personas: rara vez (desayuno y snack)

**Moderador: Porque dieron esas respuestas**

**Participante 1: no consumo mucho pan**

**Participante 6 y Participante 4: por que el pan engorda mucho.**

**Moderador:** ¿Qué criterios consideran más importantes al elegir un pan?

**Respuesta conjunta:** sabor y frescura

**Moderador:** ¿por qué?

**Participante 2:** porque es lo que más se fija una para volver a comprar un pan, porque si no está rico no lo compro mas

**Participante 5:** si y además tiene que estar fresco porque hay panes que ya están pasados y tienen a tener y olor y sabor medio ácido o a veces están duros y ya no se pueden consumir

## **Sección 2: Productos**

**Moderador:** en esta sección vamos a probar los panes que se encuentran en su mesa colocados en dos filas, pan 1 y pan 2, están separados por tipos de pan por favor ir probando uno de la fila uno y del mismo tipo de la fila 2, luego de eso ir contestando las preguntas de forma vertical de acuerdo al tipo de pan, cualquier duda hágame saber por favor.

**Todos los participantes proceden a probar los panes expuestos, sin saber de qué marca es cada pan.**

**Moderador:** ¿Cuál tuvo la mejor presentación visual?

### **Resultados (resumen):**

- Pan 1 ganó en Dulce, Mixto, Sal, Mini Chocolate
- Pan 2 destacó en Mini Queso, Mini Sal

**Moderador:** ¿Y en cuanto a textura y sabor?

### **Resultados:**

- Textura: Pan 1 (1 voto), Pan 2 (5 votos), Empate (1 voto)
- Sabor: Pan 1 (1 voto), Pan 2 (3 votos), Empate (3 votos)

**Moderador:** Pan 2 tiene mejor aceptación en general.

**Todos concuerdan**

**Moderador:** ¿Cuál comprarían con mayor probabilidad?

### **Participantes:**

- 2 eligieron variedades de Pan 1
- 5 eligieron variedades de Pan 2

**Moderador:** ¿porque elegirían el pan 2 para comprar?

**Participante 2:** porque están más ricos que el pan 1

## **Sección 3: Branding**

**Moderador:** En esta sección vamos a opinar y contra arrear los empaques de panificadora santa Isabel y el horno, primero elegimos las opciones que personalmente resaltan para ustedes y luego colocamos el nombre de la marca que creen que cumpla esa variable

**Moderador:** ¿Qué elementos de diseño llaman más su atención?

Participantes:

- Colores atractivos (6 menciones) El horno ganó
- Logotipo (4 menciones) El Horno ganó
- Ilustraciones/ imágenes (4 menciones) El Horno ganó
- Material del empaque (4 menciones) Panificadora Santa Isabel ganó

**Moderador:** ¿porque los colores atractivos creen que tiene que tener un empaque?

Participante 6: porque eso llama mucho la atención el momento que elegir el producto.

Participante 2: si porque al momento de entrar a la sección en donde esta el producto el color llama la atención

Moderador: ¿Qué características les generan más confianza en una marca de pan?

Participantes:

- Buen diseño del empaque (5 menciones)
- Información clara de ingredientes y fecha (4 menciones)
- Certificaciones (4 menciones)

Mayormente gano el horno

Moderador: ¿Qué valores les gustaría que transmita una marca de pan?

Participantes:

- Calidad artesanal (4 menciones) Gano Panificadora Santa Isabel
- Tradición (3 menciones)
- Cuidado de la salud (3 menciones)

#### **Sección 4: Comunicación Digital**

Moderador: ¿Qué redes sociales usan con mayor frecuencia?

Participantes:

- WhatsApp (6 menciones)
- Facebook (5 menciones)
- Instagram (4 menciones)
- TikTok (2 menciones)

Moderador: ¿En qué redes sociales les gustaría seguir a una marca de panificación?

Participantes:

- Instagram (5 menciones)
- TikTok (2 menciones)

Moderador: ¿Qué tipo de contenido digital les interesa más en una marca de pan?

Participantes:

- Recetas con pan (3 menciones)
- Promociones / descuentos (3 menciones)
- Videos cortos y entretenidos (3 menciones)
- Información sobre los ingredientes (3 menciones)

### **Sección 5: Canales de Distribución**

Moderador: ¿Dónde suelen comprar pan con más frecuencia?

Participantes:

- Panadería de barrio (7 menciones)
- Supermercado (1 menciones)

Moderador: ¿Qué factores influyen en su elección del lugar de compra?

Participantes:

- Frescura del pan (6 menciones)
- Proximidad (4 menciones)
- Confianza en el lugar (4 menciones)
- Variedad (4 menciones)

Moderador: ¿Estarían interesados en los siguientes servicios?

- Entrega a domicilio: Sí (3), No (4)
- Compra de pan por internet: Sí (1), No (6)
- Suscripción semanal/mensual de pan fresco: Sí (1), No (6)

Moderador: ¿Cuál de los siguientes panes fue su favorito?

Participantes:

- Pan 2 (5 les gusta cualquier tipo de pan de esta marca)
- Pan 1 (3 les gusta cualquier tipo de pan de esta marca)

### **Grupo focal 2**

Nueve integrantes

Presentación e introducción.

Sección 1

Moderador: comenzaremos con la sección 1 la cual es de su opinión y preferencia al momento de consumir pan

Todos: está bien

**Moderador:** ¿Qué tipo de pan consumen con mayor frecuencia y por qué?

Participante 1: el pan enrollado por su presentación

Participante 3,9,6,5: también nos gusta ese tipo de pan

Participante 6: porque son suaves y crujientes

Participante 4: a mi me gusta el pan integral porque es mas saludable

Participante 2: igual el pan integral y el mestizo por salud

**Moderador:** ¿Con qué frecuencia consumen pan y en qué momentos del día?

**Participantes:**

- 3 personas: Una vez al día (desayuno)
- 1 personas: Varias veces al día (desayuno y snack)
- 1 persona: una vez a la semana (snack)
- 2 personas: rara vez (desayuno y snack)

**Moderador:** Porque dieron esas respuestas

**Participante 1:** es más por salud que uno reduce el consumir mucho pan

**Moderador:** ¿creen que el consumo de pan es más por costumbre que por preferencia?

**Respuesta conjunta:** si

**Moderador:** ¿Qué criterios consideran más importantes al elegir un pan?

**Respuesta conjunta:** sabor (6) y frescura (3)

**Moderador:** ¿por qué?

**Participante 5:** porque con el sabor una regresa a comprar en ese lugar

**Participante 1:** si, no importa ni el lugar ni el precio si esta rico uno siempre vuelve al lugar.

**Sección 2: Productos**

**Moderador:** en esta sección vamos a probar los panes que se encuentran en su mesa colocados en dos filas, pan 1 y pan 2, están separados por tipos de pan por favor ir probando uno de la fila uno y del mismo tipo de la fila 2, luego de eso ir contestando las preguntas de forma vertical de acuerdo al tipo de pan, cualquier duda háganme saber por favor.

**Todos los participantes proceden a probar los panes expuestos, sin saber de qué marca es cada pan.**

**Moderador:** ¿Cuál tuvo la mejor presentación visual?

**Resultados (resumen):**

- Pan 1 ganó en Dulce
- Pan 2 destacó en Mini Queso, Mini Sal, Mini Chocolate

**Moderador:** ¿Y en cuanto a textura y sabor?

**Resultados:**

- Textura: Pan 1 (3 voto), Pan 2 (3 votos), Empate (3 votos)
- Sabor: Pan 1 (2 voto), Pan 2 (4 votos), Empate (3 votos)

**Moderador:** Pan 2 tiene mejor aceptación en general.

**Todos concuerdan**

**Moderador:** ¿Cuál comprarían con mayor probabilidad?

**Participantes:**

- 2 eligieron variedades de Pan 1
- 5 eligieron variedades de Pan 2

**Moderador:** ¿porque elegirían el pan 2 para comprar?

**Participante 2:** porque están más ricos que el pan 1

Participante 1: está mejor la textura, sobretodo la del mixto

### **Sección 3: Branding**

**Moderador:** En esta sección vamos a opinar y contra arrear los empaques de panificadora santa Isabel y el horno, primero elegimos las opciones que personalmente resaltan para ustedes y luego colocamos el nombre de la marca que creen que cumpla esa variable

**Moderador:** ¿Qué elementos de diseño llaman más su atención?

Participantes:

- Colores atractivos (6 menciones) El horno ganó
- Logotipo (4 menciones) El Horno ganó
- Transparencia del envase (ver el pan) (4 menciones) Panificadora Santa Isabel ganó

**Moderador:** ¿porque estas variables creen que tiene que tener un empaque?

Participante 9: porque la transparencia de la funda ayuda a ver mejor el pan y saber lo que se está comprando.

Participante 7: si porque al momento de entrar a la tienda el color llama la atención y se escoge ese.

**Moderador:** ¿Qué características les generan más confianza en una marca de pan?

Participantes:

- Nombre conocido (5 menciones)
- Buen diseño del empaque (4 menciones)
- Información clara de ingredientes y fecha (6 menciones)
- Recomendaciones de otras personas (4 menciones)

Mayormente gano Panificadora Santa Isabel

Moderador: ¿Qué valores les gustaría que transmita una marca de pan?

Participantes:

- Calidad artesanal (6 menciones)
- Tradición (6 menciones)
- Cercanía / identidad local (3 menciones)

#### **Sección 4: Comunicación Digital**

Moderador: ¿Qué redes sociales usan con mayor frecuencia?

Participantes:

- WhatsApp (4 menciones)
- Facebook (5 menciones)
- Instagram (5 menciones)
- TikTok (6 menciones)

Moderador: ¿En qué redes sociales les gustaría seguir a una marca de panificación?

Participantes:

- Instagram (5 menciones)
- TikTok (5 menciones)
- WhatsApp (3 menciones)

Moderador: ¿Qué tipo de contenido digital les interesa más en una marca de pan?

Participantes:

- Recetas con pan (2 menciones)
- Historias del proceso de producción1 (5 menciones)
- Videos cortos y entretenidos (5 menciones)

Moderador: porque historias del proceso de producción

Participante 3: no sabes cómo nos entretienes esos videos para saber el resultado final

Varios participantes : si

participante 1: si y además eso ayuda a crear confianza con la marca ya se podemos ver

un poco el proceso, en donde se elabora, si es limpio o no y eso ayuda a elegir mejor en donde comprar, porque yo si he sufrido malas experiencias con los lugares de producción sucios.

### **Sección 5: Canales de Distribución**

Moderador: ¿Dónde suelen comprar pan con más frecuencia?

Participantes:

- Panadería de barrio (6 menciones)
- Supermercado (3 menciones)
- Tienda de abarrotes (5 menciones)

Moderador: ¿Qué factores influyen en su elección del lugar de compra?

Participantes:

- Frescura del pan (6 menciones)
- Proximidad (5 menciones)
- Confianza en el lugar (4 menciones)
- Variedad (4 menciones)
- Atención al cliente (4 menciones)

Moderador: ¿Estarían interesados en los siguientes servicios?

- Entrega a domicilio: Sí (7), No (2)
- Compra de pan por internet: Sí (5), No (4)
- Suscripción semanal/mensual de pan fresco: Sí (3), No (6)

Moderador: ¿Cuál de los siguientes panes fue su favorito?

Participantes:

- Pan 2 (5 les gusta cualquier tipo de pan de esta marca)
- Pan 1 (4 les gusta cualquier tipo de pan de esta marca)