

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez

Diplomado Productividad y Transformación Digital

Entregado Por:

Josthin Leandro Tique Montilla

Entregado A: John Jairo Cortez

23 de enero del 2026

Instituto Técnico Nacional De Comercio  
"Simón Rodríguez" Intenalco Educación Superior  
Programa Técnico Profesional  
En Procesos De Mercadeo

Santiago De Cali

2026

## Contenido

1. Introducción y contexto general .....	5
2. Identificación del problema .....	5
3. Estrategia de Transformación Digital.....	6
Fase 1: Presencia Digital Básica .....	6
Fase 2: Digitalización de Ventas .....	7
Fase 3: Automatización y mejora interna .....	7
Fase 4: Gestión del cambio humano .....	8
4. Resultados después de 3 meses .....	9
Resultados cualitativos .....	9
5. Retos a futuro.....	9
6. Preguntas guía para análisis.....	10
Modelos canvas .....	11
MATRIZ RIESGO–BENEFICIO (CASO: PANADERÍA DARITA).....	12
1. Información general de la matriz.....	12
3. Recomendaciones para el uso didáctico de la matriz (aplicadas al caso) .....	17
Conclusiones para el análisis grupal.....	17
1. Liderazgo Transformacional: base para el cambio cultural .....	18
2. Liderazgo Participativo: mitigación de la resistencia al cambio .....	18
3. Liderazgo Adaptativo: capacidad para gestionar la incertidumbre .....	19
4. Liderazgo Servicial: priorización del factor humano .....	20
5. Liderazgo Basado en Datos: soporte para la toma de decisiones estratégicas .....	20
Preguntas para enriquecer la plenaria.....	21
Conclusión para cierre académico.....	22
Introducción .....	22
2. Nivel de Madurez Digital de la Panadería Darita .....	23
2.1 Presencia Digital y Comunicación Estratégica .....	23
2.2 Digitalización de Procesos Internos .....	24
2.3 Gestión de Datos, Métricas e Inteligencia Operativa .....	24
2.4 Cultura Digital y Capacitación .....	25
3. Ecosistema Digital Actual de Darita.....	26
3.1 Activos Digitales Existentes.....	26
3.2 Canales de Comunicación y Venta Digital.....	26
3.3 Gestión de Información y Bases de Datos.....	27
3.4 Aliados Tecnológicos y Soporte Externo .....	27
Brechas Identificadas .....	28

<b>5. Recomendaciones Estratégicas</b> .....	28
<b>5.1 Implementación de Herramientas Avanzadas</b> .....	28
<b>5.2 Fortalecer el Ecosistema Digital</b> .....	29
<b>5.3 Profesionalizar la Gestión de Datos</b> .....	29
<b>5.4 Mejora de la Estrategia Digital</b> .....	29
<b>Conclusión</b> .....	30
<b>1. Ausencia de Sistemas Digitales Integrados</b> .....	30
<b>2. Bajo Nivel de Automatización</b> .....	31
<b>3. Seguridad Digital Insuficiente</b> .....	31
<b>Oportunidades de Mejora</b> .....	31
<b>Nivel de Madurez Digital de la Panadería Darita</b> .....	33
<b>PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO</b> .....	39
<b>Panadería Darita</b> .....	39
<b>1. Objetivo general</b> .....	39
<b>2. Objetivos específicos</b> .....	39
<b>3. Estrategias y acciones de mejora</b> .....	40
<b>3.1 Transformación digital y optimización de procesos</b> .....	40
<b>3.2 Diversificación de canales de venta</b> .....	41
<b>3.3 Gestión financiera y control de costos</b> .....	41
<b>3.4 Diferenciación del producto y competitividad</b> .....	42
<b>3.5 Marketing digital y posicionamiento de marca</b> .....	43
<b>3.6 Gestión del talento humano</b> .....	44
<b>3.7 Planificación estratégica y crecimiento sostenible</b> .....	44
<b>4. Indicadores de seguimiento (KPIs)</b> .....	45
<b>5. Conclusión</b> .....	46
<b>Buyer Persona para Panadería Darita</b> .....	46
<b>1. Perfil Principal: Claudia, la Cliente Local Frecuente</b> .....	46
<b>2. Buyer Persona Secundario: Juan, el Profesional en</b> .....	47
<b>3. Buyer Persona Ocasional: Familias y Visitantes de Fines de</b> .....	49
<b>Insights clave para Panadería Darita</b> .....	50
<b>Tema: Mapa de desempeño del antes y del después del estudio de mercado</b> .....	51
<b>Empresa: Panadería Darita</b> .....	51
<b>1. Introducción</b> .....	51
<b>2. Situación de la Panadería Darita antes del estudio de mercado</b> .....	51
<b>3. Proceso del estudio de mercado</b> .....	52
<b>4. Situación de la Panadería Darita después del estudio de mercado</b> .....	53

<b>5. mapa de desempeño</b> .....	54
<b>1. Limitaciones en la transformación digital</b> .....	55
<b>2. Dependencia del mercado local</b> .....	55
<b>3. Alta competencia en el sector panadero</b> .....	55
<b>4. Incremento de costos operativos</b> .....	56
<b>5. Gestión del talento humano</b> .....	56
<b>6. Debilidades en marketing y posicionamiento</b> .....	56
<b>7. Falta de planificación estratégica a largo plazo</b> .....	57
<b>PLAN DE MARKETING – DARITA</b> .....	58
<b>2. Análisis de la Situación</b> .....	58
<b>3. Objetivos de Marketing</b> .....	59
<b>4. Público Objetivo</b> .....	59
<b>5. Estrategias de Marketing (4P)</b> .....	59
Producto: Comunicación clara de beneficios y coherencia visual. ....	59
Precio: Precios competitivos y promociones temporales.....	59
Plaza: Canales digitales y redes sociales.....	59
Promoción: Publicidad paga, contenido constante y micro influencers.....	59
<b>11. Proyección de Crecimiento a Mediano y Largo Plazo (5 años)</b> .....	59
.....	60
.....	60
<b>Resultados Esperados por Año</b> .....	61
<b>Proyección Financiera General (Referencial)</b> .....	63
<b>12. Impacto Estratégico a Largo Plazo</b> .....	63
A cinco años, Darita no solo puede aumentar significativamente sus ventas, sino también transformarse en una marca consolidada, competitiva y con alto reconocimiento digital. El uso estratégico y disciplinado de las redes sociales se convierte en un pilar fundamental para alcanzar resultados medibles, escalables y sostenibles en el tiempo. ....	64
<b>Google analytics</b> .....	65
<b>Página web</b> .....	66
<b>Red social de pagina web</b> .....	67
<b>Referencias bibliográficas.</b> .....	67

## **Caso: Panadería La Delicia Digital – Un camino hacia la modernización**

### **1. Introducción y contexto general**

La Delicia es una panadería artesanal ubicada en un barrio residencial de una ciudad mediana. Fue fundada hace 12 años por María y su hija Diana, quienes convirtieron una receta familiar en un negocio estable. Con el tiempo, la panadería se volvió reconocida por su pan fresco, tortas personalizadas y ambiente acogedor.

Sin embargo, en los últimos tres años el entorno competitivo cambió radicalmente:

- Nuevas panaderías con presencia en redes sociales comenzaron a atraer a los clientes jóvenes.
- Los servicios de entrega a domicilio crecieron en la zona.
- Los consumidores comenzaron a preferir pagos digitales y facilidades de compra en línea.

Como resultado, La Delicia experimentó una caída del 20% en ventas, especialmente en temporadas donde antes solían tener alta demanda. La empresa se dio cuenta de que seguir operando únicamente de forma tradicional ya no era suficiente.

### **2. Identificación del problema**

Diana, ahora gerente administrativa, identificó varios desafíos críticos:

#### **a. Falta de presencia digital**

La panadería dependía de clientes frecuentes y recomendaciones boca a boca. No había página web, redes sociales activas ni catálogo digital.

#### **b. Procesos manuales**

- Las ventas se registraban en un cuaderno.
- No existía control de inventario en tiempo real.
- Los pedidos se tomaban por teléfono, lo que generaba errores y confusiones.

### **c. Temor al cambio**

Los empleados, algunos con más de 10 años en la panadería, desconfiaban de la tecnología. Temían ser reemplazados o no entender las nuevas herramientas.

### **d. Competencia digitalizada**

Los nuevos negocios ofrecían menús digitales, compras por WhatsApp, entregas rápidas y publicidad segmentada.

La gerente concluyó que la panadería tenía una brecha digital creciente y necesitaba iniciar un proceso de transformación para sobrevivir y crecer.

## **3. Estrategia de Transformación Digital**

La estrategia se diseñó para ser gradual, económica y enfocada en resultados visibles.

Diana estableció un plan en cuatro fases:

### **Fase 1: Presencia Digital Básica**

#### **a. Redes sociales**

Se crearon perfiles oficiales en Instagram, Facebook y TikTok. Las publicaciones se centraron en:

- Fotos de productos frescos del día
- Promociones semanales
- Videos cortos del proceso de preparación
- Historias con encuestas para interactuar con los clientes

En solo 6 semanas, la panadería alcanzó 1.200 seguidores en Instagram y comentarios frecuentes de clientes nuevos.

## **b. Identidad de marca**

Se diseñó un logo sencillo, paleta de colores y estilo visual uniforme, lo que permitió una presencia digital más profesional y coherente.

## **Fase 2: Digitalización de Ventas**

### **a. Catálogo digital**

Se utilizó WhatsApp Business para crear un catálogo con fotos, descripciones y precios.

Los clientes podían:

- ✓ Ver productos
- ✓ Hacer pedidos con un clic
- ✓ Realizar pagos digitales (Nequi, tarjetas)

### **b. Pedido en línea**

Se integró un enlace de “tienda rápida” donde el cliente podía seleccionar productos, indicar hora de entrega y pagar anticipadamente.

Esto redujo los errores en pedidos y ahorró tiempo en atención telefónica.

## **Fase 3: Automatización y mejora interna**

### **a. Software de inventarios y ventas**

Diana instaló una herramienta gratuita en la nube que permite:

- Registrar ventas diarias
- Llevar control del inventario
- Generar reportes semanales
- Identificar productos más vendidos

Los empleados fueron capacitados en su uso, logrando que incluso los menos tecnológicos pudieran adaptarse.

### **b. Flujo de trabajo optimizado**

La panadería reorganizó procesos:

- Los pedidos en línea se imprimen automáticamente.
- Los clientes reciben confirmación automática.
- La producción diaria se ajusta según los datos del sistema.

#### **Fase 4: Gestión del cambio humano**

Diana entendió que la tecnología solo funciona si las personas la adoptan, por lo que

**implementó estrategias internas:**

a. Reuniones de sensibilización

Explicó al equipo los beneficios de la digitalización:

- Más clientes
- Mejores ventas
- Menos carga manual
- Aumento de oportunidades laborales

b. Participación de los empleados

Cada colaborador aportó ideas:

- La cajera propuso combos especiales
- El pastelero sugirió publicar videos de decoración de tortas
- El repartidor ayudó a mejorar la logística digital

c. **Capacitación progresiva**

Se impartieron talleres cortos:

- Uso de WhatsApp Business
- Manejo del software
- Atención digital al cliente

Los temores iniciales disminuyeron notablemente.

#### **4. Resultados después de 3 meses**

Los cambios trajeron efectos medibles:

Resultados cuantitativos

- Ventas digitales: representan el 35% del total.
- Incremento de seguidores: +2.000 seguidores en redes.
- Reducción de errores en pedidos: -50%.
- Aumento de clientes nuevos: +18% mensual.

#### **Resultados cualitativos**

- La marca es más reconocida en la zona.
- Los clientes destacan la facilidad para pedir y pagar.
- Los empleados se sienten parte del cambio y más motivados.
- La panadería se percibe moderna pero cercana, manteniendo su esencia artesanal.

#### **5. Retos a futuro**

Aunque los avances son claros, la transformación apenas comienza. Quedan desafíos importantes:

a. Crear un programa de fidelización digital

Puntos, descuentos o membresías para recompensar clientes recurrentes.

b. Mejorar la logística de entregas

Posible alianza con mensajeros externos o aplicaciones locales.

c. Actualizar constantemente el catálogo digital

Nuevas fotos, productos de temporada, promociones.

d. Implementar analítica de datos

Interpretar métricas para tomar decisiones más informadas.

e. Competencia creciente

El mercado digitalizado evoluciona rápido, por lo que deben mantenerse innovadores.

## **6. Preguntas guía para análisis**

### **A. Comprensión**

1. ¿Cuál era el problema principal que enfrentaba La Delicia antes de digitalizarse?
2. ¿Qué cambios del entorno hicieron necesario el proceso de transformación?

### **B. Estrategia y toma de decisiones**

3. ¿Por qué crees que Diana decidió empezar con redes sociales y pedidos digitales?
4. ¿Qué riesgos asumió la empresa al iniciar este proceso?

### **C. Análisis de impacto**

5. ¿Cómo mejoró la digitalización la experiencia del cliente?
6. ¿Qué mejoras internas se observaron en los procesos?

### **D. Aplicación y reflexión**

7. ¿Qué tecnologías adicionales podría implementar La Delicia en el futuro?
8. ¿Qué acciones ayudarían a reducir la resistencia al cambio en otras MiPymes?

## Modelos canvas

## MODELO CANVAS

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> Plataformas de entrega locales (opcional según ciudad).  Proveedores tecnológicos (teléfono, app de edición).  Influencers o microcreadores gastronómicos locales.  Meta Ads (plataforma de publicidad de Facebook/Instagram).	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Gestión de redes sociales (reels, historias, fotografías).  Actualización de catálogo y precios en WhatsApp Business.  Manejo de reseñas en Google.  Solicitud y registro de pedidos digitales.  <b>RECURSOS CLAVE</b> Perfil de Instagram y Facebook activo.  Google Business Profile.  WhatsApp Business profesional.  Fotos de producto de buena calidad.  Conexión a internet estable.	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  Venta de pan fresco artesanal con entregas rápidas.  Pedido en línea a través de WhatsApp o redes sociales.  Contenido digital que destaca procesos artesanales y calidad.	<b>RELACION CLIENTES</b> Respuesta rápida por WhatsApp.  Programación de pedidos.  Publicación de contenido diario (productos del día, promociones).  Fidelización con descuentos o combos.  <b>CANALES</b> instagram  whatsapp  google	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Público local del barrio o zona.  Clientes recurrentes que buscan pan fresco diario.  Consumidores que prefieren productos artesanales.  Clientes que compran por conveniencia (delivery o pedidos rápidos).
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> Inversión en publicidad digital.  Producción de contenido (fotos, videos).  Mantenimiento de equipos tecnológicos.  Posible inversión en página web futura.		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> Ventas generadas por WhatsApp.  Ventas provenientes de redes sociales.  Pedidos por Google Maps.  Posibles combos, promociones especiales online.		

## MODELO CANVAS MEJORADO

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> * Pasarelas de pago (MercadoPago, PayU, Wompi). Empresas de tecnología que proveen POS, CRM y hosting. Agencias de marketing digital que ejecutan campañas profesionales. Empresas logísticas de última milla que integran envíos rápidos y monitoreo.	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Análisis de datos (hábitos de compra, productos más vendidos, horarios de mayor demanda). Gestión omnicanal (desde web, app y WhatsApp se integran). Automatización de promociones y campañas según el comportamiento del cliente. Optimización de logística y entregas con soporte tecnológico.  <b>RECURSOS CLAVE</b> Página web con e-commerce. Aplicación móvil o sistemas complementarios. CRM (Customer Relationship Management): seguimiento detallado de clientes. POS avanzado conectado a inventario y reportes automáticos. Bases de datos ordenadas y segmentadas.	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  Suscribirse a planes semanales o mensuales de pan fresco. Personalizar productos desde una plataforma digital (sabores, tamaños, combos). Acceder a una experiencia omnicanal: web, app, chatbot. Recibir beneficios automáticos por fidelidad (puntos, recompensas, descuentos).	<b>RELACION CLIENTES</b> Chatbots con respuestas instantáneas. Automatización de mensajes, confirmaciones y recordatorios. Programas de fidelización digitales (acumulación de puntos, recompensas). Correos y notificaciones push automatizadas (nuevos productos, promociones, seguimiento de pedidos).  <b>CANALES</b> Página web con carrito de compras (e-commerce). Aplicación móvil o escritorio conectada a WhatsApp. Chatbot que recibe pedidos y entrega información 24/7. Integración con plataformas de entrega (Rappi, Ifood, Uber Eats, según disponibilidad local).	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Empresas pequeñas que pueden hacer pedidos recurrentes (eventos, desayunos, catering). Clientes completamente digitales que prefieren comprar online sin contacto directo. Usuarios premium interesados en personalización, entregas programadas y servicios exclusivos.
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> Licencias de software (POS, CRM, analítica). Mantenimiento de plataforma web/app. Publicidad avanzada (segmentación, retargeting, campañas inteligentes). Automatización (chatbots, herramientas de marketing digital).		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> Venta directa en la web o app (sin intermediarios). Suscripciones mensuales (ingreso recurrente). Upselling automatizado (recomendaciones inteligentes de combos). Alianzas corporativas (pedidos empresariales). Integraciones con plataformas de delivery* que abren nuevos mercados.		

## MATRIZ RIESGO–BENEFICIO (CASO: PANADERÍA DARITA)

Área	Beneficios	Riesgos
<b>Marketing y Ventas</b>	Mayor alcance de clientes mediante redes sociales y e-commerce. Incremento de ventas y posicionamiento de marca.	Dependencia excesiva de plataformas digitales y mala gestión de campañas online.
<b>Relación con Clientes</b>	Atención más rápida y personalizada (WhatsApp, redes sociales, CRM). Mayor fidelización.	Mala gestión de datos del cliente o respuestas tardías que afecten la imagen de marca.
<b>Operaciones Internas</b>	Automatización de procesos, ahorro de tiempo y reducción de errores.	Resistencia al cambio por parte del personal y curva de aprendizaje.
<b>Toma de Decisiones</b>	Acceso a datos en tiempo real para decisiones más precisas.	Interpretación incorrecta de datos por falta de capacitación.
<b>Costos</b>	Reducción de costos operativos a mediano y largo plazo.	Inversión inicial alta en tecnología y capacitación.

### 1. Información general de la matriz

La panadería Darita es una MiPyme familiar dedicada a la elaboración y venta de productos de panadería y repostería artesanal. Atiende principalmente a familias del barrio, estudiantes y trabajadores locales. Su actividad económica está registrada dentro del sector de alimentos y comercio minorista. La empresa ha venido integrando herramientas digitales sencillas para fortalecer su comunicación y facilitar los pedidos. Esta matriz fue diligenciada por el equipo del diplomado en marketing digital, con fecha correspondiente al día de elaboración del documento.

## 2. Explicación aplicada de los elementos de la matriz

### 2.2. Dimensión

Las iniciativas digitales de Darita se ubican principalmente en dimensiones como:

- **Cliente/mercado**, por el uso de redes sociales y WhatsApp Business.
- **Operativa/procesos**, por la utilización del sistema POS.
- **Tecnológica**, por la adopción de herramientas digitales para gestionar pedidos y ventas.

Cada iniciativa se clasificará en la dimensión donde genera mayor impacto.

### 2.3. Iniciativa / Componente digital

Las iniciativas digitales más relevantes de la panadería incluyen:

- Uso de **WhatsApp Business** para pedidos y atención.
- Manejo de redes sociales (Facebook e Instagram) como vitrinas digitales.
- Implementación del **sistema POS** para ventas e inventarios.

Cada una será registrada de forma breve y directa dentro de la matriz.

### 2.4. Beneficio esperado

Los beneficios esperados en Darita incluyen:

- Mejor control de inventarios.
- Mayor velocidad en la atención al cliente.
- Más visibilidad de los productos del día.
- Incremento de pedidos gracias a canales digitales.

## 2.5. Indicador de beneficio

Los indicadores pueden medirse con valores simples, como:

- Número de pedidos recibidos por WhatsApp.
- Porcentaje de ventas registradas en el POS.
- Interacción en redes sociales (comentarios, mensajes y reacciones).

Estos indicadores permitirán evaluar si la transformación digital está funcionando.

## 2.6. Riesgo asociado

Entre los riesgos digitales que puede enfrentar Darita se encuentran:

- Retrasos en la respuesta a pedidos por WhatsApp.
- Fallos en el sistema POS.
- Dependencia de redes sociales para atraer clientes.
- Posibles errores por falta de capacitación del personal.

## 2.7. Tipo de riesgo

Los riesgos anteriores se clasifican en:

- **Tecnológicos:** fallas del POS o de plataformas digitales.
- **Operativos:** desorden en la gestión de pedidos o tiempos de respuesta.
- **Reputacionales:** mala atención por canales digitales.
- **Organizacionales:** personal con poca experiencia en herramientas digitales.

## 2.8. Probabilidad de ocurrencia (1–5)

La panadería puede asignar valores aproximados a cada riesgo. Por ejemplo:

- Riesgos tecnológicos: 3
- Riesgos operativos: 4
- Riesgos de capacitación: 2

Esto permite evaluar qué tan probable es cada escenario negativo.

## 2.9. Impacto si ocurre el riesgo (1–5)

El impacto también se valora del 1 al 5. Para Darita:

- Fallos del POS pueden tener un impacto **alto (4)**.
- Retrasos en pedidos pueden tener impacto **medio-alto (3 o 4)**.
- Falta de conocimiento del personal puede tener impacto **medio (3)**.

## 2.10. Nivel de riesgo (combinado)

Al multiplicar probabilidad  $\times$  impacto se obtiene el nivel de riesgo.

Ejemplo aplicado:

- Riesgo por fallos del POS:  $3 \times 4 = 12$  (**riesgo medio**).
- Riesgo por mala atención digital:  $4 \times 4 = 16$  (**riesgo alto**).

Esto ayuda a priorizar qué riesgos deben atenderse primero.

### **2.11. Horizonte (Corto / Mediano / Largo plazo)**

Los riesgos y beneficios de Darita se clasifican así:

- **Corto plazo:** gestión de pedidos por WhatsApp, contenido en redes.
- **Mediano plazo:** optimización del POS y análisis básico de datos.
- **Largo plazo:** digitalización completa del inventario, alianzas con apps de domicilios.

### **2.12. Acciones de mitigación / control**

Darita puede aplicar acciones como:

- Capacitar al personal en WhatsApp Business y POS.
- Crear protocolos de respuesta rápida a clientes.
- Realizar respaldos semanales del POS.
- Organizar las tareas digitales para evitar sobrecargas.

### **2.13. Rol del líder digital / responsable**

El líder digital de Darita puede ser el administrador o el encargado de marketing. Su rol incluye:

- Supervisar redes y pedidos.
- Revisar indicadores del POS.
- Verificar tiempos de respuesta en WhatsApp.
- Coordinar la capacitación del personal.

## 2.14. Observaciones

La panadería ya inició su digitalización, pero todavía alterna procesos manuales con digitales. Esto puede generar oportunidades de mejora y también riesgos que deben gestionarse. La matriz permitirá tomar decisiones más organizadas para avanzar en su madurez digital.

## 3. Recomendaciones para el uso didáctico de la matriz (aplicadas al caso)

Para la panadería Darita, se recomienda seleccionar entre 3 y 5 iniciativas clave: WhatsApp Business, sistema POS y redes sociales. Estas serán suficientes para analizar beneficios, riesgos, responsables y acciones de mejora. La matriz puede servir como insumo para presentaciones, debates en clase y futuras decisiones de la panadería.

### Conclusiones para el análisis grupal

- Darita tiene un alto potencial de crecimiento usando herramientas digitales simples como WhatsApp Business, redes sociales, inventarios digitales y pagos electrónicos.
- Los beneficios superan los riesgos, pero es clave capacitarlos, organizar bien el inventario y responder rápido a los clientes.
- La transformación digital debe hacerse poco a poco, comenzando por lo más fácil: redes sociales y catálogo digital.

¿Qué tipo de liderazgo se requiere para gestionar los riesgos de la transformación digital en una MiPyme como Darita?

La gestión de riesgos en procesos de transformación digital implica una combinación compleja de factores tecnológicos, organizacionales y humanos. En el caso de Darita, una MiPyme con recursos limitados y un equipo heterogéneo, la figura del líder se convierte en el eje articulador entre la estrategia, la cultura organizacional y la adopción tecnológica. Por ello, la discusión plenaria debe

abordar no solo “qué liderazgo funciona”, sino qué competencias, enfoques y estilos gerenciales son más adecuados para este tipo de contextos.

A continuación se presenta un análisis de alto nivel para guiar una discusión universitaria robusta.

### **1. Liderazgo Transformacional: base para el cambio cultural**

La literatura contemporánea sobre transformación digital coincide en que el

El liderazgo transformacional es esencial (Bass & Riggio, 2006). Este estilo busca inspirar, movilizar y generar sentido colectivo frente al cambio organizacional.

En el contexto de Darita:

- La digitalización implica modificar prácticas arraigadas.
- Se requieren líderes capaces de proyectar una visión, comunicar y alinear a los empleados.
- La aceptación del cambio depende de la credibilidad del líder y su capacidad para movilizar emociones.

Competencias clave:

- Capacidad de articular metas a largo plazo.
- Gestión emocional del equipo.
- Habilidad para generar compromiso más allá del cumplimiento básico.

### **2. Liderazgo Participativo: mitigación de la resistencia al cambio**

En MiPymes, los empleados suelen tener un conocimiento tácito valioso sobre los procesos. La resistencia aparece cuando estos trabajadores sienten que el cambio los excluye o amenaza.

El liderazgo participativo propone:

- Involucrar al equipo en las decisiones.

- Abrir espacios de diálogo.
- Identificar riesgos a partir de la experiencia operativa del personal.

Aplicación en Darita:

- Incluir al personal en el diseño del catálogo digital.
- Consultar al equipo sobre tiempos, flujos y necesidades tecnológicas.
- Realizar pruebas piloto con los empleados antes de implementar sistemas.

Este estilo ayuda a anticipar riesgos humanos, que suelen ser los más críticos en MiPymes.

### **3. Liderazgo Adaptativo: capacidad para gestionar la incertidumbre**

La transformación digital es iterativa: avanza, retrocede, se ajusta. Implica fallas técnicas, procesos en revisión y aprendizajes constantes.

El liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994) propone:

- Enfrentar problemas complejos sin soluciones predefinidas.
- Favorecer la experimentación controlada.
- Aprender colectivamente del error.

En Darita:

- La implementación de software puede fallar; el líder debe guiar sin culpabilizar.
- Los flujos de trabajo pueden cambiar semanalmente.
- La empresa debe estar preparada para sustituir herramientas si no funcionan.

Un líder adaptativo convierte la incertidumbre en fuente de aprendizaje estratégico.

#### **4. Liderazgo Servicial: priorización del factor humano**

En MiPymes, la tecnología no sustituye a las personas; las complementa. Los riesgos más visibles suelen ser:

- Temor al reemplazo.
- Ansiedad frente a nuevas tareas.
- Percepción de incompetencia tecnológica.

El liderazgo servicial se centra en el desarrollo y bienestar del equipo.

En la práctica:

- Acompañar personalmente a quienes tienen mayor dificultad.
- Garantizar capacitaciones reales y continuas.
- Mostrar que la tecnología es un apoyo, no una amenaza.

Este tipo de liderazgo fortalece el clima organizacional, disminuye la rotación y mejora la disposición al aprendizaje.

#### **5. Liderazgo Basado en Datos: soporte para la toma de decisiones estratégicas**

La transformación digital implica recolectar y analizar datos:

ventas, inventarios, tiempos de respuesta, interacciones en redes, métricas de satisfacción.

Un liderazgo moderno debe:

- Tomar decisiones informadas.
- Identificar tendencias y riesgos emergentes.
- Utilizar indicadores clave (KPIs) para ajustar estrategias.

Para Darita:

- Analizar qué productos se venden más por canales digitales.
- Evaluar horarios con mayor demanda.
- Medir el impacto real de promociones o contenidos digitales.

La combinación de visión humana con capacidad analítica es fundamental; la

La tecnología sin reflexión termina siendo un gasto, no una inversión.

#### 6. Integración de estilos: Liderazgo Híbrido como enfoque ideal

La literatura reciente sobre MiPymes sugiere que ningún estilo aislado es suficiente.

Lo adecuado es un liderazgo híbrido que combine:

- Transformacional → visión y movilización.
- Participativo → inclusión y empoderamiento.
- Adaptativo → flexibilidad ante la incertidumbre.
- Servicial → enfoque humano.
- Basado en datos → decisiones objetivas.

Este modelo integrado permite gestionar riesgos desde múltiples dimensiones:

tecnológica, operativa, emocional y estratégica.

#### **Preguntas para enriquecer la plenaria**

1. ¿Qué estilo de liderazgo consideran que es más crítico para una MiPyme con recursos limitados?
2. Desde la teoría del cambio organizacional, ¿qué papel juega la comunicación del líder en la reducción de la resistencia?
3. ¿En qué momentos la transformación digital podría fracasar por ausencia de liderazgo adaptativo?

4. ¿Es realista exigir un liderazgo híbrido a un propietario de MiPyme que no  
¿Tiene formación gerencial?
5. ¿Cómo puede un líder formar una “cultura digital” sostenible en una  
organización pequeña?
6. ¿Qué tensiones se generan entre un liderazgo basado en datos y un  
liderazgo servicial?
7. ¿Cuáles riesgos se intensifican si el liderazgo es autoritario en contextos  
digitales?

### **Conclusión para cierre académico**

La transformación digital en MiPymes no es principalmente un desafío técnico, sino un ejercicio de liderazgo integral. Los riesgos identificados en Darita solo pueden gestionarse eficazmente mediante un liderazgo que combine visión estratégica, sensibilidad humana, apertura al aprendizaje y toma de decisiones basada en evidencia.

Un líder que integra estos elementos se convierte no solo en gestor del cambio, sino en constructor de una cultura organizacional digitalmente madura, capaz de sostenerse en un entorno competitivo y dinámico.

### **Introducción**

La transformación digital se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, especialmente en el sector de las MiPymes, donde los recursos suelen ser limitados y la capacidad de adaptación define el crecimiento del negocio. En este escenario, la panadería Darita —un emprendimiento de carácter artesanal, dedicado a la producción de panes, tortas y postres— ha iniciado un proceso de incorporación tecnológica

que busca responder a los nuevos hábitos de consumo, optimizar sus operaciones internas y fortalecer la relación con sus clientes.

Este informe presenta un análisis detallado del **nivel de madurez digital de Darita**, así como una evaluación de su **ecosistema digital actual**, las brechas existentes y las recomendaciones estratégicas para avanzar hacia una digitalización más robusta, eficiente e integrada. El enfoque del documento combina elementos conceptuales de transformación digital con observaciones específicas del caso, permitiendo identificar tanto los logros como las áreas de mejora.

## **2. Nivel de Madurez Digital de la Panadería Darita**

La madurez digital de una organización se evalúa observando la integración de tecnología en sus procesos, su capacidad analítica, la estrategia digital implementada y el uso adecuado de herramientas para mejorar la operación y la atención al cliente. En este análisis se concluye que Darita se encuentra en un nivel **intermedio-emergente**, lo cual significa que ha superado la etapa inicial de digitalización, pero aún no alcanza un estado avanzado de integración tecnológica.

### **2.1 Presencia Digital y Comunicación Estratégica**

Darita ha logrado construir una presencia digital activa mediante el uso constante de **Instagram** y **Facebook**, plataformas que utiliza como vitrinas para mostrar productos, comunicar promociones e interactuar con clientes. Esta presencia representa un paso importante, ya que permite fortalecer la marca, atraer nuevos consumidores y crear una comunidad digital alrededor del negocio.

El uso de **WhatsApp Business** como canal principal de atención constituye un avance significativo. La inclusión de catálogos, mensajes automáticos y listas de difusión evidencia un

esfuerzo por ofrecer un servicio más organizado y profesional. Sin embargo, aunque la comunicación es fluida y efectiva, aún falta desarrollar estrategias más estructuradas que permitan fortalecer el posicionamiento y generar mayor recordación de marca, como campañas segmentadas, calendarización de contenido y análisis de métricas de interacción.

## 2.2 Digitalización de Procesos Internos

La transición de procesos manuales a digitales se encuentra en una etapa intermedia. Darita ha implementado un **sistema POS básico** para registrar ventas y obtener reportes simplificados; sin embargo, no existe una conexión automatizada entre el POS y el control de inventarios, ni una integración con otros sistemas como CRM o plataformas de seguimiento de clientes.

En cuanto al flujo operativo, persisten prácticas manuales en áreas como producción diaria, compras de insumos y control de desperdicios. Esto genera limitaciones en la toma de decisiones y dificulta la planificación óptima de recursos. La automatización de estos procesos podría traducirse en una mejora sustancial en eficiencia, reducción de costos y aumento de productividad.

## 2.3 Gestión de Datos, Métricas e Inteligencia Operativa

La gestión de datos es uno de los aspectos más débiles en el nivel de madurez digital de Darita. Aunque se generan datos desde redes sociales, WhatsApp y POS, no existe un proceso formal de análisis, interpretación ni uso estratégico de la información. La empresa no utiliza métricas clave como:

- Frecuencia de compra por cliente.
- Productos con mayor demanda por día y hora.

- Rentabilidad por línea de producto.
- Costos variables y su impacto en el margen.
- Proyecciones de ventas basadas en tendencias.

Desarrollar una cultura de análisis permitiría a Darita mejorar su toma de decisiones, anticipar picos de demanda, planificar la producción y diseñar promociones basadas en comportamientos reales de los clientes.

#### **2.4 Cultura Digital y Capacitación**

La adopción tecnológica no depende únicamente de herramientas, sino también del nivel de apropiación por parte del personal. En Darita existe buena disposición hacia el cambio y entendimiento de la importancia de la digitalización. Sin embargo, la capacitación en herramientas digitales, manejo de datos, gestión de redes y sistemas de operación aún es limitada.

Una cultura digital sólida permite que los trabajadores aprovechen al máximo el ecosistema tecnológico, reduzcan errores y aumenten su productividad, alineando sus prácticas con los objetivos estratégicos.

### 3. Ecosistema Digital Actual de Darita

El ecosistema digital representa la red de herramientas, plataformas, procesos y aliados tecnológicos que interactúan entre sí para sostener la operación digital de la empresa. En el caso de Darita, este ecosistema aún se encuentra en una fase inicial de consolidación.

#### 3.1 Activos Digitales Existentes

Los principales activos del ecosistema digital incluyen:

- Redes sociales activas (Instagram y Facebook).
- WhatsApp Business estructurado con catálogo y mensajes automatizados.
- Sistema POS básico.
- Pasarelas de pago digitales como apoyo eventual.
- Base de datos informal creada a partir de pedidos recurrentes.

Estos elementos permiten establecer una presencia funcional en el entorno digital, aunque no operan de manera conectada ni automatizada.

#### 3.2 Canales de Comunicación y Venta Digital

El modelo de interacción de Darita es **omnicanal básico**, lo que significa que existen varios canales, pero no están centralizados ni integrados. El cliente puede comunicarse por redes, WhatsApp o presencialmente, pero la información no fluye entre plataformas. Esto genera duplicidad de esfuerzos y dificulta la gestión de pedidos.

La ausencia de un **sitio web, página de e-commerce o chatbot avanzado** limita la capacidad del negocio para captar clientes digitales que prefieren procesos de compra más autónomos y sin interacción directa.

### 3.3 Gestión de Información y Bases de Datos

El ecosistema actual recoge datos dispersos, pero no existe una plataforma unificada que centralice la información. La falta de un CRM, un inventario digital en tiempo real o un sistema analítico integrado impide el desarrollo de estrategias basadas en datos.

Implementar estas herramientas permitiría:

- Automatizar la trazabilidad de productos.
- Identificar clientes recurrentes.
- Crear promociones personalizadas.
- Optimizar compras e inventarios.
- Mejorar la planeación de producción.

### 3.4 Aliados Tecnológicos y Soporte Externo

Actualmente, Darita cuenta únicamente con proveedores de software POS y canales de pago digital. No existen alianzas con agencias de marketing digital, empresas logísticas, proveedores de chatbot ni plataformas de domicilios, elementos que podrían fortalecer su ecosistema digital y ampliar su alcance comercial.

## **Brechas Identificadas**

El análisis revela las siguientes brechas:

1. **Ausencia de estrategia digital estructurada.**
2. **Producción e inventario con fuerte dependencia manual.**
3. **Falta de integración entre las herramientas digitales existentes.**
4. **Débil explotación de datos para decisiones estratégicas.**
5. **Escasa diversificación de canales comerciales digitales.**
6. **Capacitación limitada en herramientas digitales.**

Estas brechas representan oportunidades de mejora y puntos clave para la evolución del negocio.

## **5. Recomendaciones Estratégicas**

### **5.1 Implementación de Herramientas Avanzadas**

- Integrar un CRM para organizar la información del cliente.
- Actualizar el POS a una versión conectada a inventarios.

- Implementar un sistema de inventario automatizado.

## **5.2 Fortalecer el Ecosistema Digital**

- Crear página web con carrito de compras.
- Diseñar un chatbot que gestione pedidos básicos.
- Conectar redes sociales a plataformas de análisis de métricas.

## **5.3 Profesionalizar la Gestión de Datos**

- Establecer indicadores clave de rendimiento (ventas, picos, rotación).
- Elaborar informes semanales de tendencias.
- Utilizar analítica para planear producción y compras.

## **5.4 Mejora de la Estrategia Digital**

- Diseñar un calendario editorial profesional.
- Realizar campañas segmentadas para distintos públicos.
- Implementar contenido de valor: historias, recetas, promociones.

## Conclusión

La panadería Darita ha demostrado avances importantes en su proceso de digitalización, especialmente en atención al cliente, presencia en redes sociales y uso inicial de herramientas tecnológicas. Su nivel de madurez digital se clasifica como **intermedio**, lo que indica que ha superado la etapa inicial, pero aún requiere consolidación de procesos, automatización y profesionalización del uso de datos.

El ecosistema digital actual constituye una base sólida, aunque limitada, para expandir la operación hacia modelos más modernos y competitivos. La incorporación futura de herramientas integradas, estrategias basadas en datos y alianzas digitales permitirá a Darita evolucionar hacia un estado avanzado de madurez digital, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando la sostenibilidad del negocio.

### 1. Ausencia de Sistemas Digitales Integrados

#### Brecha:

Darita no cuenta con un sistema POS, control de inventarios o CRM que unifique pedidos, ventas y seguimiento de clientes.

#### Impacto:

- Procesos manuales → errores y demoras.
- No existe trazabilidad clara de ventas ni preferencias del cliente.

## **2. Bajo Nivel de Automatización**

### **Brecha:**

Gran parte de la atención al cliente y la gestión de pedidos es manual (WhatsApp).

### **Impacto:**

- Alto tiempo operativo.
- No hay respuestas automáticas ni flujo eficiente para horas pico.

## **3. Seguridad Digital Insuficiente**

### **Brecha:**

No existen protocolos formales de protección de datos, respaldos ni políticas de seguridad.

### **Impacto:**

- Riesgo de pérdida de información.
- Vulnerabilidad a ataques o robos de datos.

## **Oportunidades de Mejora**

### **1. Implementar un Ecosistema Digital Completo**

#### **Oportunidad:**

Adoptar POS + inventario + CRM + página web/app.

#### **Beneficios:**

- Flujo de ventas más eficiente.

- Información centralizada.
- Mejor toma de decisiones basada en datos.

## 2. Automatizar Atención y Fidelización

Oportunidad:

Integrar chatbots, catálogos automáticos y notificaciones programadas.

Beneficios:

- Respuestas más rápidas.
- Aumento de conversiones por automatización.
- Programas de puntos o suscripciones más fáciles de gestionar.

## 3. Profesionalizar Marketing Digital

Oportunidad:

Uso de Meta Ads, Google Ads, campañas segmentadas y analítica.

Beneficios:

- Llegar a más clientes locales.
- Medir mejor el retorno de inversión.
- Crecer ventas digitales de forma sostenida.

### **Nivel de Madurez Digital de la Panadería Darita**

La panadería Darita se encuentra en un nivel de madurez digital intermedio–emergente, caracterizado por la adopción progresiva de herramientas tecnológicas que fortalecen tanto su operación interna como la relación con sus clientes. Este nivel refleja una transición desde las prácticas tradicionales hacia un modelo más sistemático, apoyado en recursos digitales que permiten mayor eficiencia, organización y capacidad de respuesta en un entorno competitivo.

En primera instancia, Darita ha logrado consolidar una presencia digital funcional mediante el uso activo de redes sociales y WhatsApp Business. Estas plataformas cumplen un papel esencial en la comunicación con los clientes, la promoción de productos y la gestión de pedidos. La implementación de un catálogo digital, junto con mensajes automáticos y una estructura básica de atención en línea, evidencian un avance significativo en la profesionalización de su interacción digital. Este paso ubica a la panadería por encima del nivel inicial de digitalización, donde predominan las tareas manuales y la presencia mínima en línea.

Desde una perspectiva operativa, Darita ha comenzado a incorporar prácticas que apuntan a la optimización de procesos, tales como el registro organizado de pedidos, la atención simultánea a múltiples clientes y el uso de herramientas digitales para la difusión de

información. Estas acciones han contribuido a disminuir tiempos de espera, reducir errores en la toma de pedidos y mejorar la calidad del servicio. Aunque estos procesos no se encuentran completamente automatizados, representan una base sólida para futuras mejoras.

No obstante, la panadería aún presenta oportunidades importantes para avanzar hacia niveles superiores de madurez digital. Aunque existe un manejo adecuado de los canales externos, la

La gestión interna todavía depende en gran medida de procesos manuales. La ausencia de herramientas integradas como sistemas POS, inventarios digitales avanzados o plataformas

CRM limita la capacidad de Darita para analizar su información operativa, optimizar la

producción y desarrollar estrategias basadas en datos. La implementación de estos sistemas

permitiría un control más preciso de ventas, insumos y tendencias de consumo, facilitando la toma de decisiones estratégicas y aumentando la competitividad del negocio.

A pesar de estas áreas de mejora, es evidente que Darita posee una disposición positiva hacia la adopción tecnológica y ha desarrollado una comprensión sólida sobre el valor que la

La digitalización aporta al negocio. Su avance actual demuestra una transición organizada, con

bases bien establecidas en visibilidad digital, atención al cliente y uso funcional de

herramientas de comunicación.

En conclusión, la panadería Darita se ubica en un nivel de madurez digital intermedio, donde

ya se observan cambios importantes en la manera de operar y relacionarse con el cliente, pero

donde aún falta la integración de soluciones tecnológicas más robustas que consoliden una gestión interna automatizada y basada en datos. El camino recorrido hasta ahora evidencia progreso, intención de mejora y capacidad de adaptación, lo que proyecta un potencial alto para alcanzar una digitalización más completa y estratégica en el corto y mediano plazo.

La escala usada será:

1 = Inicial | 2 = Básico | 3 = Intermedio | 4 = Avanzado | 5 = Transformado

### 1. Estrategia y Cultura Digital

Evalúa: visión digital, liderazgo, apertura al cambio, cultura de innovación.

Nivel de Darita: 2 – Básico

Justificación:

- Usa canales digitales como WhatsApp e Instagram.
- No existe un plan estratégico digital formalizado.
- La digitalización se usa como apoyo, no como motor central del negocio.

### 2. Procesos Digitales

Evalúa: digitalización de operaciones, automatización, control de inventarios, pedidos, facturación.

Nivel de Darita: 2 – Básico

Justificación:

- Los pedidos se reciben por WhatsApp, pero la gestión interna es manual.
- No se usan sistemas POS avanzados ni control digital de inventarios.
- No hay integración entre canales digitales y producción.

### 3. Tecnología y Herramientas

Evalúa: uso de software, herramientas de gestión, infraestructura.

Nivel de Darita: 2 – Básico

Justificación:

- Uso adecuado de WhatsApp Business y redes sociales.
- Google Business está presente.
- No existe un CRM, software administrativo o página web propia.

### 4. Marketing y Ventas Digitales

Evalúa: presencia digital, pauta, analítica, conversión.

Nivel de Darita: 3 – Intermedio

Justificación:

- Publicación constante de productos y promociones.
- Canales activos que generan ventas directas.
- Falta de analítica avanzada (Meta Ads, seguimiento detallado, embudos).
- Conversión ocurre, pero no se mide formalmente.

## 5. Experiencia del Cliente

Evalúa: atención, personalización, tiempos de respuesta, fidelización digital.

Nivel de Darita: 3 – Intermedio

Justificación:

- Atención rápida en WhatsApp.
- Comunicación personalizada y cercana.
- No hay programas de fidelización digital estructurados.
- Falta automatización en respuestas.

## 6. Talento y Capacitación Digital

Evalúa: competencias digitales del equipo, formación, uso de herramientas.

Nivel de Darita: 2 – Básico

Justificación:

- Uso funcional de redes y WhatsApp.
- Sin capacitación formal en marketing digital, comercio electrónico o analítica.

## 7. Seguridad de la Información

Evalúa: manejo de datos, protección de información, buenas prácticas.

Nivel de Darita: 1 – Inicial

### Justificación:

- No existen protocolos formales de protección de datos.
- Manejo básico de información desde dispositivos personales.
- Sin copias de seguridad estructuradas ni políticas internas.

### Resumen General

#### Dimensión Nivel

Estrategia y cultura 2

Procesos 2

Tecnología 2

Marketing digital 3

Experiencia al cliente 3

Talento digital 2

Seguridad 1

Promedio de madurez digital: 2.1 → Nivel “Básico”

La panadería Darita ya inició la digitalización, especialmente en ventas y atención, pero aún

hay margen para avanzar hacia un modelo más integrado, analítico y automatizado.

## **PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

### **Panadería Darita**

#### **1. Objetivo general**

Fortalecer el desarrollo continuo de la panadería Darita mediante la optimización de sus procesos operativos, la consolidación de su transformación digital, el fortalecimiento de su posicionamiento de marca y la mejora en la gestión financiera y del talento humano, con el fin de incrementar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

#### **2. Objetivos específicos**

- Implementar herramientas digitales que mejoren la eficiencia operativa y la toma de decisiones.
- Diversificar los canales de venta y ampliar el alcance del mercado.
- Reducir costos operativos mediante una gestión financiera más eficiente.
- Fortalecer la identidad de marca y las estrategias de marketing.
- Capacitar al talento humano para mejorar la calidad del servicio.
- Establecer una planificación estratégica a mediano y largo plazo.

### **3. Estrategias y acciones de mejora**

#### **3.1 Transformación digital y optimización de procesos**

Problema a resolver: baja digitalización y procesos manuales.

Estrategias:

- Implementar un sistema POS para el registro automático de ventas.
- Digitalizar el control de inventarios y proveedores.
- Crear una base de datos de clientes.

Acciones:

- Adquirir un software POS adaptado a MiPymes.
- Capacitar al personal en su uso.
- Establecer reportes semanales de ventas y productos más vendidos.

Resultados esperados:

- Reducción de errores.
- Mayor control del negocio.
- Mejora en la toma de decisiones.

### **3.2 Diversificación de canales de venta**

Problema a resolver: dependencia del punto físico.

Estrategias:

- Implementar pedidos por WhatsApp Business.
- Vincular servicios de domicilios.
- Promover pedidos anticipados.

Acciones:

- Configurar un catálogo digital.
- Establecer horarios y protocolos de entrega.
- Ofrecer promociones exclusivas en canales digitales.

Resultados esperados:

- Incremento de ventas.
- Mayor alcance geográfico.
- Mayor comodidad para el cliente.

### **3.3 Gestión financiera y control de costos**

Problema a resolver: incremento de costos y control financiero limitado.

Estrategias:

- Elaborar un presupuesto mensual.

- Controlar costos de producción por producto.
- Negociar con proveedores.

Acciones:

- Registrar gastos fijos y variables.
- Identificar productos más rentables.
- Buscar proveedores alternativos.

Resultados esperados:

- Mejora en la rentabilidad.
- Reducción de gastos innecesarios.
- Mayor estabilidad financiera.

### **3.4 Diferenciación del producto y competitividad**

Problema a resolver: alta competencia y baja diferenciación.

Estrategias:

- Innovar en recetas y presentaciones.
- Destacar la calidad artesanal.
- Incorporar productos saludables o especiales.

Acciones:

- Lanzar productos exclusivos.

- Mejorar el empaque y presentación.
- Recoger retroalimentación del cliente.

Resultados esperados:

- Mayor valor percibido.
- Fidelización de clientes.
- Diferenciación frente a la competencia.

### **3.5 Marketing digital y posicionamiento de marca**

Problema a resolver: baja visibilidad de marca.

Estrategias:

- Crear una identidad visual coherente.
- Planificar contenido en redes sociales.
- Implementar promociones y fidelización.

Acciones:

- Publicar contenido semanal (productos, promociones, procesos).
- Crear un programa de clientes frecuentes.
- Utilizar testimonios de clientes.

Resultados esperados:

- Mayor reconocimiento de marca.

- Incremento del tráfico y ventas.
- Relación más cercana con los clientes.

### **3.6 Gestión del talento humano**

Problema a resolver: falta de capacitación y rotación.

Estrategias:

- Capacitar al personal.
- Definir funciones claras.
- Incentivar el buen desempeño.

Acciones:

- Capacitación en atención al cliente y herramientas digitales.
- Establecer manuales de procedimiento.
- Reconocer el desempeño del personal.

Resultados esperados:

- Mejor clima laboral.
- Servicio más consistente.
- Mayor productividad.

### **3.7 Planificación estratégica y crecimiento sostenible**

Problema a resolver: ausencia de visión a largo plazo.

Estrategias:

- Definir misión, visión y valores.
- Establecer metas a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar periódicamente los resultados.

Acciones:

- Reuniones trimestrales de evaluación.
- Uso de indicadores clave (ventas, costos, clientes).
- Ajuste continuo de estrategias.

Resultados esperados:

- Crecimiento ordenado.
- Mayor capacidad de adaptación.
- Sostenibilidad en el tiempo.

#### **4. Indicadores de seguimiento (KPIs)**

- Incremento mensual de ventas.
- Reducción de costos operativos.
- Número de clientes recurrentes.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Cumplimiento de metas estratégicas.

## **5. Conclusión**

La implementación de este Plan de Desarrollo Estratégico permitirá a la panadería Darita superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y fortalecer su posición en el mercado. El enfoque integral en digitalización, gestión interna, marketing y planificación garantiza un crecimiento sostenible y competitivo.

### **Buyer Persona para Panadería Darita**

#### **1. Perfil Principal: Claudia, la Cliente Local Frecuente**

Edad: 28–55 años

Género: Predominantemente femenino (aunque también incluye hombres)

Ocupación: Empleada, profesional independiente, mamá a tiempo parcial

Ubicación: Vive o trabaja a menos de 10–15 minutos de la panadería

Ingresos: Nivel medio (capacidad de compra diaria o recurrente)

Estado civil: Casada o con familia

Comportamientos de compra:

- Compra productos frescos diariamente (pan, bollería, café).
- Hace compras impulsivas o rutinarias por cercanía.
- Prefiere atención amable y rápida.

- Valora productos recién hechos, con buen aroma y sabor tradicional.

Objetivos / Necesidades:

- Desayunos rápidos y deliciosos.
- Productos de calidad para la familia.
- Opciones asequibles y accesibles.
- Servicio eficiente (especialmente en horas pico).

Puntos de dolor (pain points):

- Precios altos en productos comparables.
- Poca variedad de opciones saludables o con ingredientes especiales.

Cómo le comunica Panadería Darita:

Mensajes claros sobre frescura y sabor

Ofertas para compras recurrentes

Opciones de combos (café + pan)

## **2. Buyer Persona Secundario: Juan, el Profesional en**

Movimiento

Edad: 20–40 años

Género: Masculino y femenino

Ocupación: Estudiante, oficinista o freelancer

Ubicación: Cerca de zonas comerciales/oficinas

Ingresos: Medio

Estilo de vida:

- Tiene un ritmo rápido.
- Compra algo para llevar.
- Usa pagos electrónicos o apps.

Motivaciones:

- Práctico y rápido.
- Buena relación calidad-precio.
- Opciones listas para consumo inmediato.

Puntos de dolor:

- No quiere perder tiempo en filas largas.
- Necesita alimentos que pueda llevar.

Mensajes que funcionan:

“Rápido, delicioso y listo para llevar”

“Combo express desayuno”

### 3. Buyer Persona Ocasional: Familias y Visitantes de Fines de

Semana

Edad: 30–60 años

Género: Mixto

Ocupación: Padres/madres con hijos

Estilo de compra:

- Compras más grandes los fines de semana.
- Piden panes especiales (integrales, artesanales, dulces).
- Pueden comprar para eventos o reuniones familiares.

Necesidades:

- Calidad premium.
- Variedad y presentación (panes decorativos, tortas, productos para fiestas).

Puntos de dolor:

- Poca disponibilidad de productos especiales.
- Falta de opciones para personalizar pedidos grandes.

Mensajes que funcionan:

“Pan artesanal perfecto para reuniones”

“Encargos especiales con antelación”

## Segmentación Demográfica, Psicográfica y Conductual

<b>Segmento</b>	<b>Edad</b>	<b>Necesidad principal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Preferencias</b>
Local frecuente	28–55	Desayuno diario	Diaria	Tradicional, asequible
Profesional rápido	20–40	Snack rápido	Diaria / Semanal	Práctico, rápido
Familia fines de semana	30–60	Compra familiar	Semanal	Calidad, variedad

### **Insights clave para Panadería Darita**

La conveniencia importa: especialmente para personas con poco tiempo.

Relación calidad-precio: esencial para compras repetidas.

Experiencia en el punto de venta: atención amable, productos frescos y presentación atractiva generan lealtad.

Ofertas y combos: ayudan a aumentar el ticket promedio.

Comunicación local: redes sociales con fotos de productos, horarios, promociones semanales.

## **Tema: Mapa de desempeño del antes y del después del estudio de mercado**

### **Empresa: Panadería Darita**

#### **1. Introducción**

La Panadería Darita es un negocio tradicional que, como muchas pequeñas empresas, inició sus operaciones basándose principalmente en la experiencia, el esfuerzo diario y el conocimiento empírico de su propietario. Durante sus primeros años, la panadería logró mantenerse en el mercado, pero enfrentaba dificultades para crecer y diferenciarse frente a la competencia. Estas situaciones llevaron a la necesidad de realizar un estudio de mercado que permitiera comprender mejor a los clientes y mejorar el desempeño general del negocio.

#### **2. Situación de la Panadería Darita antes del estudio de mercado**

Antes de realizar el estudio de mercado, la Panadería Darita presentaba las siguientes características:

- **Conocimiento limitado del cliente:** No se tenía información clara sobre las preferencias, hábitos de compra, horarios de mayor demanda ni expectativas de los consumidores.
- **Toma de decisiones empírica:** Las decisiones sobre producción, precios y variedad de productos se basaban en la intuición del dueño y en la costumbre.

- Ventas inestables: Algunos días se vendía más que otros, sin identificar cuáles productos generaban mayor rentabilidad.
- Portafolio de productos desorganizado: Se elaboraban productos que no siempre tenían buena rotación, lo que ocasiona desperdicios.
- Precios poco competitivos: Los precios se fijaban sin comparar con la competencia ni analizar el poder adquisitivo del cliente.
- Escasa promoción: No se utilizaban estrategias de publicidad ni promociones que atrajeron nuevos clientes.
- Baja fidelización: Los clientes compraban ocasionalmente, pero no existía una relación sólida con la marca.

En general, la panadería lograba sobrevivir, pero no contaba con una estrategia clara que le permitiera crecer de forma sostenible.

### **3. Proceso del estudio de mercado**

Ante estas dificultades, la Panadería Darita decidió realizar un estudio de mercado con el objetivo de mejorar su desempeño. Este proceso incluyó:

- Observación del comportamiento de los clientes en el punto de venta.
- Encuestas para conocer gustos, precios aceptables y productos preferidos.
- Análisis de la competencia directa en la zona.

- Identificación de horarios de mayor afluencia y productos más vendidos.

Este estudio permitió obtener información clave para la toma de decisiones estratégicas.

#### **4. Situación de la Panadería Darita después del estudio de mercado**

Luego de aplicar los resultados del estudio de mercado, la panadería experimentó cambios importantes:

- Mejor conocimiento del cliente: Se identificaron claramente las preferencias, necesidades y hábitos de consumo.
- Mejoras en ventas: Se priorizó la producción de los productos más demandados, aumentando los ingresos.
- Optimización del portafolio: Se redujo la elaboración de productos con baja rotación y se fortalecieron los más rentables.
- Estrategias de precios adecuadas: Los precios se ajustaron al mercado y al perfil del consumidor.
- Incremento en la satisfacción del cliente: Los clientes percibieron mejoras en calidad, variedad y atención.
- Uso de promoción básica: Se empezaron a utilizar promociones, recomendaciones y redes sociales.
- Mejor posicionamiento: La Panadería Darita logró mayor reconocimiento y

preferencia en su comunidad.

## 5. mapa de desempeño

<b>Indicador</b>	<b>Antes del estudio</b>	<b>Después del estudio</b>
Conocimiento del cliente	Limitado y empírico	Claro y basado en información
Ventas	Inestables	Más constantes y en crecimiento
Productos	Sin enfoque en rentabilidad	Ajustados a la demanda
Precios	Sin análisis de mercado	Competitivos
Satisfacción	Baja fidelización	Clientes recurrentes
Posicionamiento	Poco reconocido	Mejor imagen y preferencia

## 6. Conclusión

El camino recorrido por la Panadería Darita demuestra la importancia del estudio de mercado en las pequeñas empresas. Pasar de una gestión empírica a una gestión basada en información permitió mejorar el desempeño, fortalecer la relación con los clientes y consolidar la panadería como un negocio más competitivo y organizado. Gracias a este proceso, la Panadería Darita se convirtió en la empresa que es hoy, con bases más sólidas para su crecimiento y permanencia en el mercado.

## **1. Limitaciones en la transformación digital**

- **Uso parcial de herramientas digitales:** Darita puede contar con redes sociales o medios digitales básicos, pero sin una estrategia integrada (ventas, atención al cliente, inventarios).
- **Baja automatización de procesos:** El control manual de pedidos, proveedores e inventarios genera errores, retrasos y sobrecostos.
- **Falta de análisis de datos:** No aprovechar indicadores de ventas, preferencias del cliente y horarios pico limita la toma de decisiones estratégicas.

Impacto: dificulta el crecimiento ordenado y la eficiencia operativa.

## **2. Dependencia del mercado local**

- **Alcance geográfico limitado:** La clientela se concentra en el entorno cercano, reduciendo oportunidades de expansión.
- **Escasa diversificación de canales de venta:** Dependencia del punto físico y bajo aprovechamiento del delivery o pedidos en línea.

Impacto: vulnerabilidad ante cambios en la demanda o situaciones externas (clima, movilidad, crisis económicas).

## **3. Alta competencia en el sector panadero**

- **Presencia de panaderías tradicionales y cadenas con mayor capacidad**

productiva y precios competitivos.

- Productos poco diferenciados si no se innova en recetas, presentación o experiencias de compra.

Impacto: pérdida de participación de mercado y presión sobre los márgenes de ganancia.

#### **4. Incremento de costos operativos**

- Aumento en el precio de insumos (harina, mantequilla, energía).
- Falta de control financiero detallado que impida identificar fugas de dinero o costos innecesarios.

Impacto: reducción de rentabilidad y dificultad para reinvertir en el negocio.

#### **5. Gestión del talento humano**

- Capacitación limitada del personal en atención al cliente, manejo de herramientas digitales y estandarización de procesos.
- Alta rotación laboral, común en pequeñas empresas, que afecta la calidad y continuidad del servicio.

Impacto: baja productividad y experiencia del cliente inconsistente.

#### **6. Debilidades en marketing y posicionamiento**

- Marca poco consolidada si no existe una identidad clara y constante.
- Comunicación digital irregular, sin planificación de contenidos ni promociones.

- Escaso uso de fidelización de clientes (bases de datos, promociones

personalizadas).

Impacto: baja recordación de marca y pérdida de clientes frente a competidores más visibles.

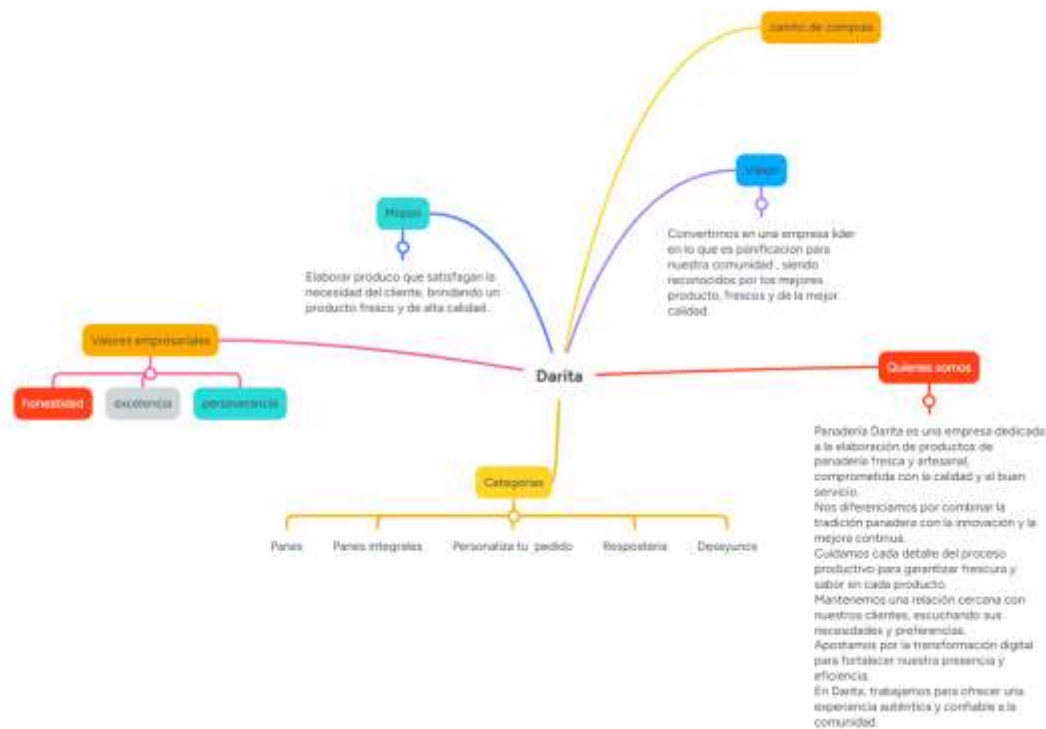
### **7. Falta de planificación estratégica a largo plazo**

- Decisiones reactivas en lugar de estratégicas.
- Ausencia de objetivos claros de crecimiento, innovación o expansión.

Impacto: estancamiento del negocio y dificultad para adaptarse a cambios del entorno.

### **Conclusión**

Los principales problemas que pueden afectar el desarrollo continuo de Darita están relacionados con la digitalización incompleta, la alta competencia, la gestión interna y la falta de planificación estratégica. Abordar estos aspectos permitirá fortalecer la sostenibilidad, mejorar la competitividad y asegurar un crecimiento constante en el tiempo.



## PLAN DE MARKETING – DARITA

### 1. Resumen Ejecutivo

Darita es una marca orientada al mercado digital que busca fortalecer su posicionamiento mediante el uso estratégico de redes sociales. El presente plan de marketing establece objetivos

claros, estrategias definidas y métricas cuantificables para lograr un crecimiento sostenido en un periodo de seis meses.

### 2. Análisis de la Situación

Análisis interno: Marca en etapa de crecimiento, con propuesta de valor definida y capacidad de adaptación digital.

Análisis externo: Alta competencia, consumidores digitalizados y oportunidad de diferenciación mediante redes sociales.

### 3. Objetivos de Marketing

Objetivo general: Incrementar las ventas en un 20% en 6 meses, pasando de 100 a 120 unidades mensuales.

Objetivos específicos:

- Aumentar el reconocimiento de marca del 30% al 70% (+40%).
- Incrementar seguidores de 1.000 a 1.500 (+50%).
- Aumentar interacciones del 20% al 50% (+30%).
- Alcanzar una conversión digital del 5%.

### 4. Público Objetivo

Personas entre 18 y 35 años, activas en redes sociales, interesadas en marcas con identidad, calidad y presencia digital.

### 5. Estrategias de Marketing (4P)

Producto: Comunicación clara de beneficios y coherencia visual.

Precio: Precios competitivos y promociones temporales.

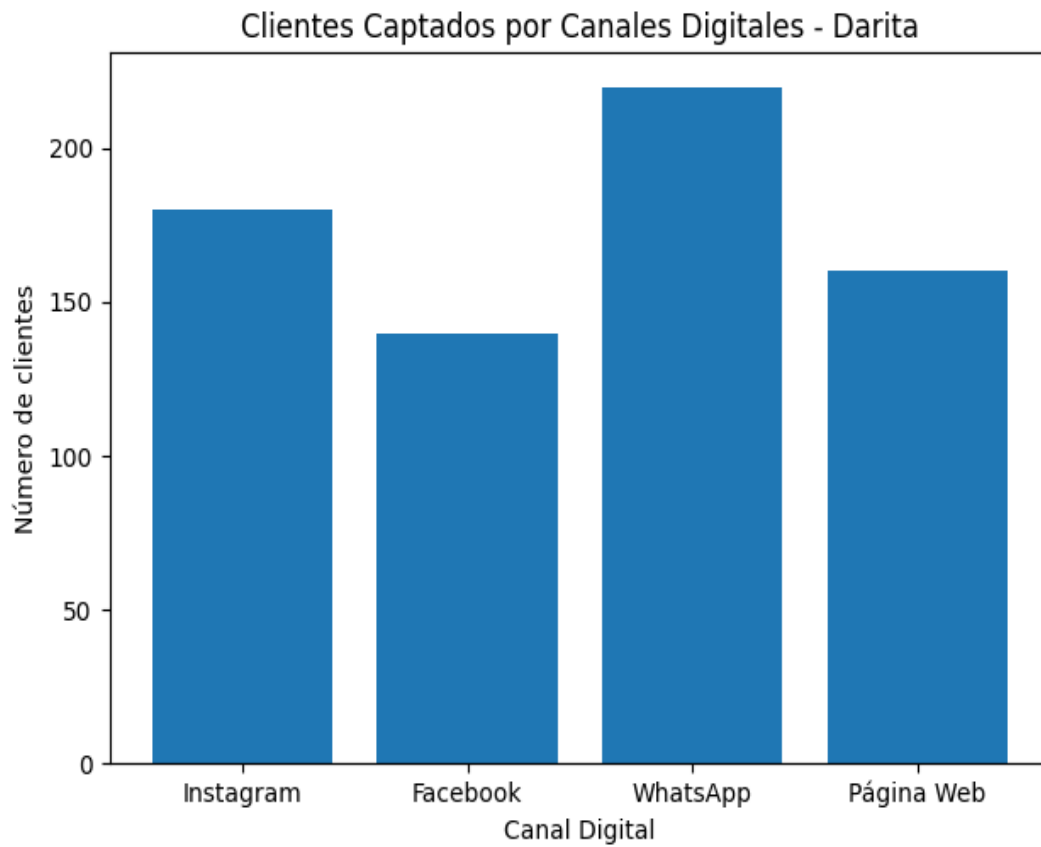
Plaza: Canales digitales y redes sociales.

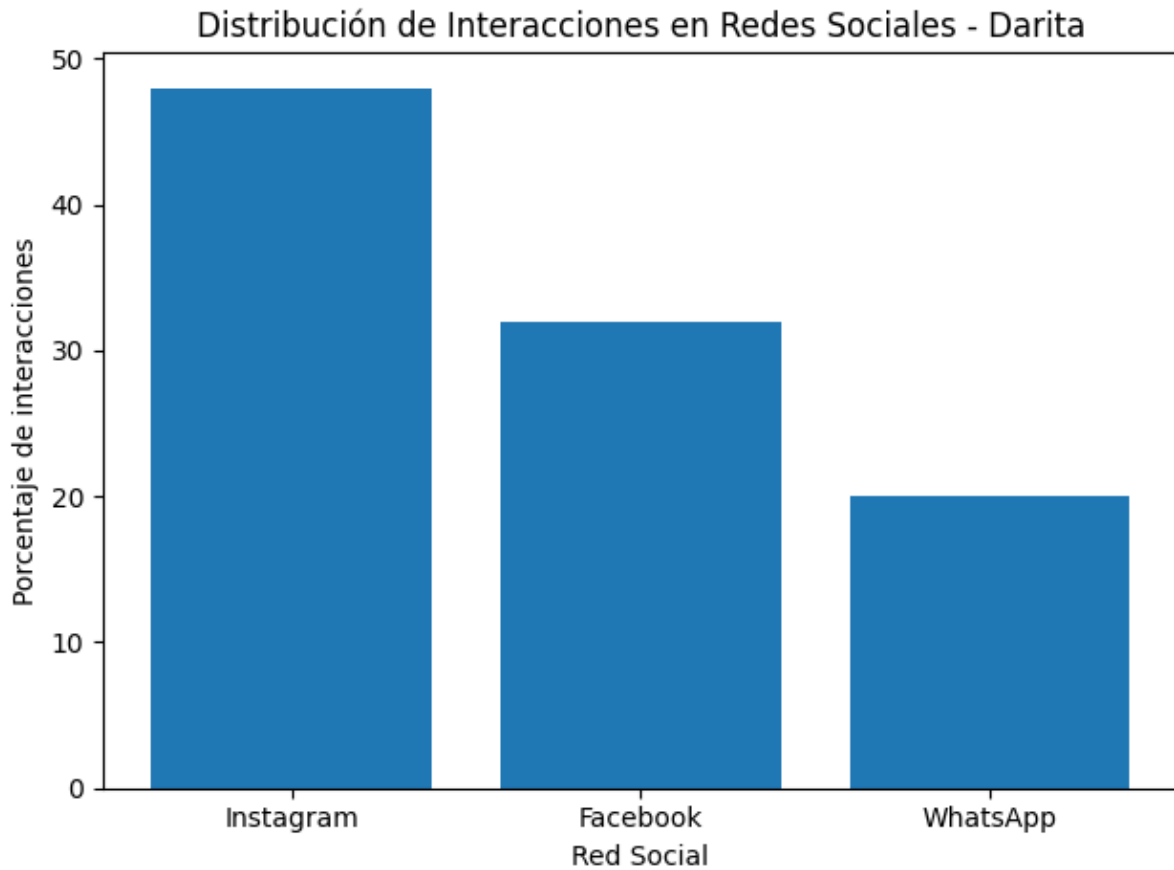
Promoción: Publicidad paga, contenido constante y micro influencers.

### 11. Proyección de Crecimiento a Mediano y Largo Plazo (5 años)

Si Darita mantiene y optimiza la estrategia de marketing digital planteada en este plan basada en redes sociales, publicidad paga, contenido constante y fidelización es posible proyectar un crecimiento **sostenido y escalable** a un horizonte de cinco años.

La constancia en la comunicación, el análisis de métricas y la adaptación a tendencias permitirán que la marca pase de una etapa de crecimiento inicial a una **fase de consolidación y expansión**





### **Resultados Esperados por Año**

#### **Año 1 – Posicionamiento y estabilidad**

Reconocimiento de marca: del 30% al **70%**

Seguidores en redes sociales: de 1.000 a **2.500**

Ventas mensuales: de 100 a **150 unidades**

Base de clientes recurrentes: **20%**

Conversión digital: **5% – 7%**

En este año, Darita se posiciona como una marca reconocida dentro de su nicho digital y logra estabilidad en ventas.

**Año 2 – Crecimiento acelerado**

Reconocimiento de marca: **80%**

Seguidores: **4.000**

Ventas mensuales promedio: **220 unidades**

Clientes recurrentes: **30%**

Colaboraciones con influencers más consolidados

La marca empieza a crecer por recomendación, reputación digital y confianza del consumidor.

**Año 3 – Consolidación de marca**

Reconocimiento de marca: **90%**

Seguidores: **6.500**

Ventas mensuales: **300 unidades**

Clientes recurrentes: **40%**

Lanzamiento de nuevos productos o líneas

Optimización de campañas publicitarias con mejor ROI

Darita se consolida como una marca fuerte, confiable y competitiva en el mercado digital.

**Año 4 – Expansión**

Seguidores: **9.000 – 10.000**

Ventas mensuales: **400 unidades**

Clientes recurrentes: **50%**

Presencia en nuevos canales digitales (marketplaces, e commerce propio)

Posible expansión a nuevos mercados o ciudades

La marca deja de depender únicamente de redes sociales y diversifica sus canales de venta.

**Año 5 – Liderazgo y madurez**

Reconocimiento de marca: **95%**

Seguidores: **15.000+**

Ventas mensuales: **550 – 600 unidades**

Clientes recurrentes: **60% o más**

Marca posicionada como referente en su categoría

Posibilidad de alianzas estratégicas o franquiciamiento

Darita alcanza una etapa de **madurez empresarial**, con ingresos estables, marca sólida y alto valor comercial.

**Proyección Financiera General (Referencial)**

Manteniendo un crecimiento promedio del **20% – 25% anual en ventas**, la estrategia permitiría:

Recuperar la inversión inicial antes del segundo año

Incrementar la rentabilidad progresivamente

Reducir costos publicitarios gracias al posicionamiento orgánico

Aumentar el valor de la marca como activo empresarial

**12. Impacto Estratégico a Largo Plazo**

La aplicación continua del plan de marketing digital permitirá que Darita:

Construya una comunidad fiel alrededor de la marca

Genere confianza y recordación en el consumidor

Se adapte rápidamente a cambios del mercado

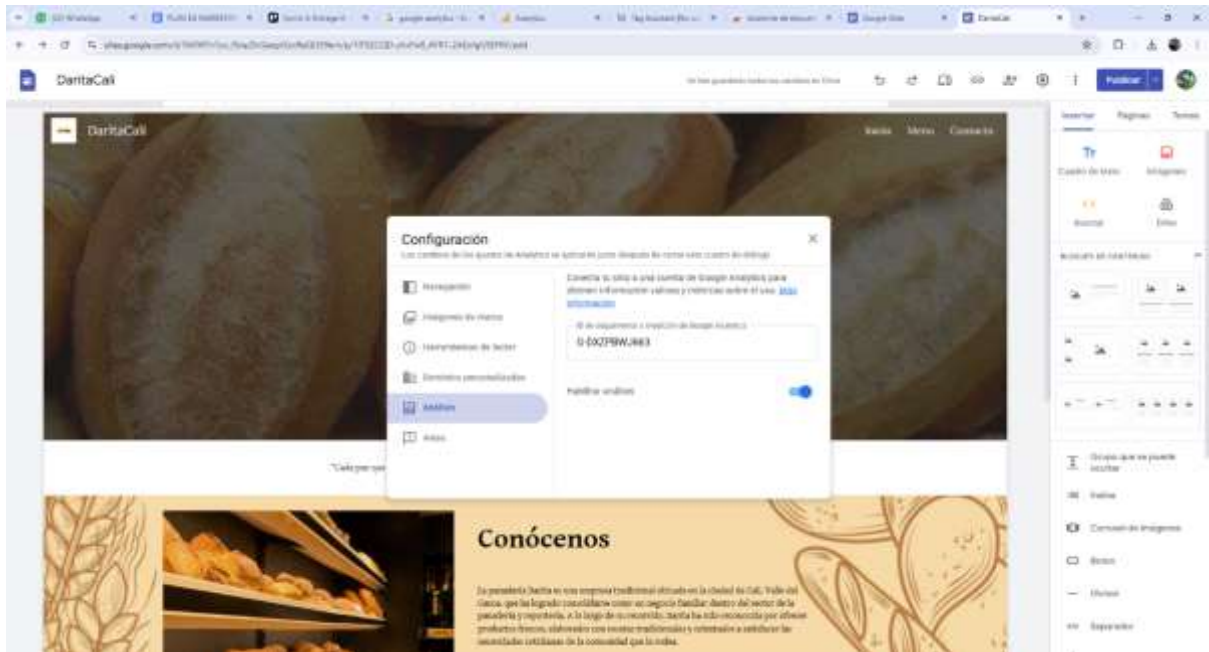
Logre sostenibilidad y crecimiento a largo plazo  
Plan de Marketing Darita.

### **13. Conclusión**

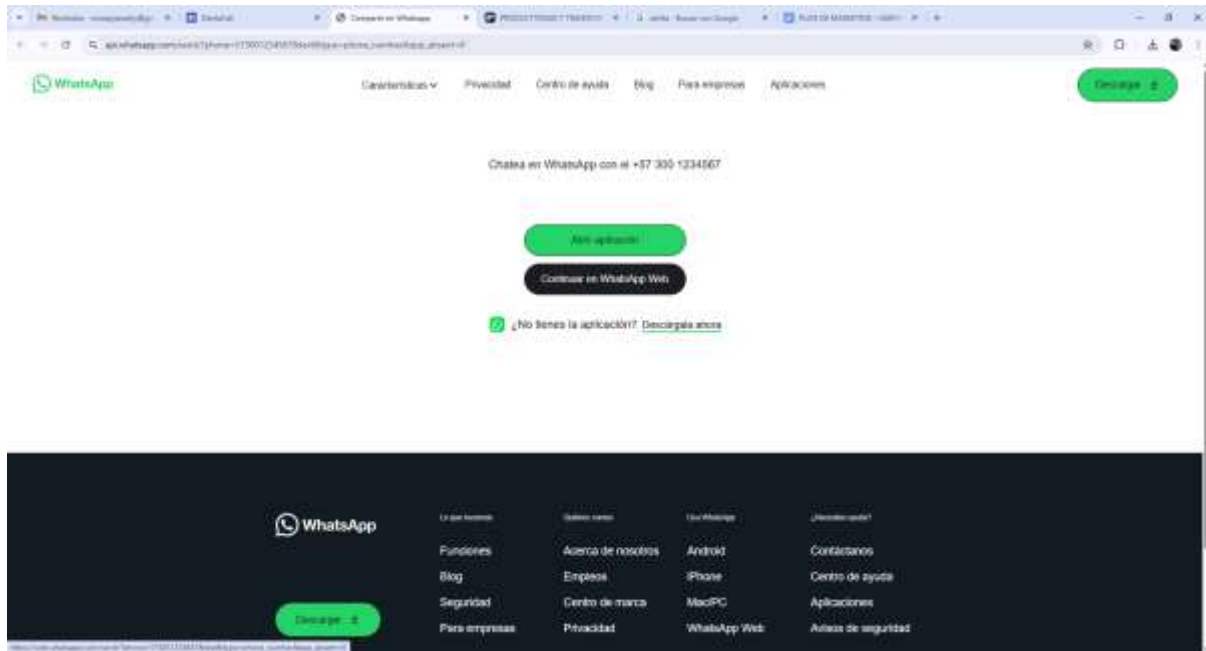
A cinco años, Darita no solo puede aumentar significativamente sus ventas, sino también transformarse en una marca consolidada, competitiva y con alto reconocimiento digital. El uso estratégico y disciplinado de las redes sociales se convierte en un pilar fundamental para alcanzar resultados medibles, escalables y sostenibles en el tiempo.



## Página web



## Red social de pagina web



## Referencias bibliográficas.

(Catalina & Elvira, 2020) <https://www.redalyc.org/journal/1872/187265084006/html>

(barranquilla, 2020)  
<https://www.camarabaq.org.co/wpcontent/uploads/2020/06/40620-v2-EbookCCBAQ.pdf>

(Trabado, 2016)  
<https://miguelangeltrabado.es/plan-de-marketing-digital-definicion-de-objetivos/>

(Acibeiro, 2021)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

(Contributor, 2025) <https://www.docuSign.com/es-mx/blog/modelo-madurez-digital>

(caceres & Rodriguez, 2017) <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002405.pdf>