



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**“Plan de Negocios para la Repostería Dulce Destino en la ciudad de
Cuenca”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Diego Fernando Cando Cuji

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vasquez

2025

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mis abuelos y padres que han estado siempre conmigo y que han sido la mayor motivación para salir adelante y han sido un apoyo constante.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a los profesores de la universidad porque ademas del valor academico y conocimientos me llene de experiencias de cada uno de ellos que me han motivado para seguir creciendo en el ambito laboral, a mis compañeros por la experiencia gratificante que signifiko y a mi familia por ser el pilar fundamental para que pueda lograr este objetivo.

Resumen:

El presente estudio se enfocara en el desarrollo de un plan de negocios para "Dulce Destino", un emprendimiento de repostería en Cuenca que combina tradiciones artesanales, sofisticación gourmet y nutrición consciente. Este negocio busca ofrecer una propuesta innovadora y diferenciada, alineada con las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor.

Para ello, se implementará una metodología mixta que combina análisis cualitativos y cuantitativos, abordando la investigación de mercado, el diagnóstico financiero y la planificación estratégica. Se explorarán estrategias de marketing, segmentación de clientes y modelos de financiamiento para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. A través de este estudio, se pretende posicionar a "Dulce Destino" como un referente en el sector, asegurando su competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución.

Palabras clave: plan de negocios, repostería artesanal, pastelería gourmet, emprendimiento gastronómico.

Abstract:A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Xavier Ortega', is positioned above the English abstract text.

This study focuses on the development of a business plan for "Dulce Destino", a pastry venture based in Cuenca that merges artisanal traditions, gourmet sophistication, and conscious nutrition. The goal is to offer an innovative and differentiated proposal aligned with current market trends and consumer preferences. A mixed-methods approach is applied, combining qualitative and quantitative analyses, including market research, financial assessment, and strategic planning. Additionally, marketing strategies, customer segmentation, and financing models are explored to ensure the sustainability and profitability of the business. As a result, the study aims to position "Dulce Destino" as a competitive benchmark in the pastry sector within a dynamic and ever-evolving market.

Keywords: business plan, artisanal pastry, gourmet bakery, gastronomic venture.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	8
Descripción de la empresa	8
Problemática.....	9
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	10
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	13
OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS	17
Modelo de Planificación.....	18
INTEGRACION DE RECURSOS ESTRATEGICOS	21
ACTIVOS FIJOS QUE NECESITA MI EMPRENDIMIENTO	27
Sistemas para las áreas de reposteria	28
MODELO DE RETENCION DE CLIENTES (C2)	29
Estrategias de Captacion	29
Estrategias de Repeticion	30
Estrategias de Relacion	31
Estrategias de Vinculacion	32
Objetivos De La Dirección Estratégica En El Siglo 21.....	33
Participación de mercado.....	33
ANALISIS DEL ENTORNO MACRO ECONOMICO	38
PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	48
Tipo de investigación	48
Público objetivo	48
Objetivos de la investigación	48
Fuentes de informacion	49
Calculo del tamaño optimo de una muestra	49
PROCEDIMIENTO.....	49
RECOGIDA DE DATOS	50
Resultados y analisis de la Encuesta de Preferencias para la Repostería para Dulce Destino	50
INVESTIGACIÓN DE CAMPO: REPOSTERÍAS EN CUENCA.....	58
HALLAZGOZ.....	58
Sweet & coffe (Wayra Plaza):.....	58
María Miel (Av. Primero de Mayo y Pedro de Rocha):	58
Panasia (Av. Paucarbamba):.....	58
Pacari (Av. Paucarbamba):.....	59
PUNTOS EN COMÚN Y OBSERVACIONES	59
ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIACIÓN	60

Experiencia del cliente:	60
Sostenibilidad y Responsabilidad Social:	60
Uso de tecnología:	60
Análisis general de la investigación de campo en reposterías de cuenca	61
LIENZO DE OSTERWALDER	62
Oferta basada en la Investigación de Mercado	62
Preferencia de mercado :	62
Demanda identificada :	63
Segmento en crecimiento :	63
MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A DULCE DESTINO	64
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	64
OPORTUNIDAD	65
1. Línea Tradicional	65
2. Línea Gourmet.....	66
3. Línea Nutritiva	66
MATRIZ A-C.....	68
PROTOPERSONA	70
CUSTOMER JOURNEY Y TOUCHPOINTS	71
8 LOCOS: REESTRUCTURACION DE LA IDEA DE NEGOCIO	74
GESTION DEL CLIENTE	74
Mockup.....	76
JUSTIFICACION ESTRATEGICA.....	78
Marketing Mix.....	80
GERENCIA FINANCIERA.....	82
PRODUCTOS	83
Descripción del proyecto:.....	83
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	84
COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	85
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	86
Tabla de Inversión Inicial.....	86
Activos Fijos	89
Tabla de Costos	92
Costos Variables.....	92
Costos fijos.....	93
Tabla de Flujo de Efectivo del Proyecto.....	94
Datos del Inec	95
Calculo del tamaño optimo de una muestra	96

Pronostico de ventas.....	97
Total compras estimadas al mes (teóricas):	98
Incremento en la demanda	99
Precio	99
Tabla de Calculo de flujo terminal.....	100
VAN y TIR	101
Periodo de Recuperacion	102
FLUJO DEL INVERSIONISTA.....	103
VAN y TIR	104
ANALISIS DE ESCENARIOS.....	104
Tabla de Flujo del Nuevo Escenario Pesimista.....	105
VAN y TIR del escenario pesimista	106
<i>Conclusion</i>	<i>107</i>
<i>Referencias bibliográficas</i>	<i>108</i>

INTRODUCCION

Descripción de la empresa

Dulce Destino es un emprendimiento de repostería que actualmente opera desde casa, que nace con la visión de transformar el concepto tradicional de postres, fusionando la herencia artesanal con propuestas gourmet y opciones nutritivas. La empresa busca satisfacer a un público exigente y diverso, compuesto principalmente por familias jóvenes y adultos de clase media a media-alta que valoran la calidad, la innovación y el equilibrio entre lo sabroso y lo saludable.

El modelo de negocio se basa en una estrategia de diferenciación, sustentada en el uso de insumos frescos y locales, empaques sostenibles, atención personalizada y una experiencia gastronómica única. Además, Dulce Destino incorpora prácticas de responsabilidad social y ambiental, proyectándose como una empresa comprometida con su comunidad y su entorno.

El emprendimiento en el sector de la repostería en Cuenca, Ecuador, presenta una oportunidad emocionante y desafiante en un entorno dinámico. Cuenca, una ciudad conocida por su rica cultura y tradiciones, ofrece un mercado potencialmente receptivo para productos de repostería artesanal, impulsado por festividades locales y una creciente clase media. Sin embargo, emprender en este sector requiere un análisis exhaustivo del entorno micro y macroeconómico.

Este análisis profundo del entorno permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas para el emprendimiento en repostería, orientando la toma de decisiones estratégicas que aseguren el éxito y la sostenibilidad del negocio en un mercado competitivo.

Problemática

El mercado de la repostería en Cuenca ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la creciente demanda de productos diferenciados y saludables. Sin embargo, diversos estudios destacan la falta de planificación estratégica y análisis financiero en pequeños negocios de este sector, lo que limita su sostenibilidad a largo plazo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Según Kotler y Keller (2016), la segmentación de clientes y la implementación de estrategias de marketing adecuadas son fundamentales para la diferenciación en mercados competitivos. Además, la adecuada evaluación de costos y financiamiento resulta esencial para la rentabilidad de los negocios emergentes (Sapag & Sapag, 2014). Estudios sobre gestión estratégica indican que un modelo de negocio bien estructurado contribuye significativamente al éxito de las empresas en industrias especializadas como la repostería (Porter, 1998). La importancia del análisis de tendencias de consumo y preferencias en la toma de decisiones estratégicas ha sido resaltada por Churchill & Iacobucci (2018), quienes sostienen que la recopilación y el análisis de datos de mercado pueden mejorar la adaptación de la oferta a las expectativas del consumidor.

Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para una repostería en Cuenca que combine productos tradicionales, gourmet y nutritivos, aplicando estrategias de dirección estratégica, plan de negocios, investigación de mercados, marketing estratégico y gerencia financiera.

Objetivos específicos:

1. Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección Estratégica Empresarial para establecer una propuesta de valor diferenciada en el sector de la repostería en Cuenca.
2. Implementar herramientas de Investigación de Mercados para analizar tendencias de consumo y segmentar clientes potenciales.
3. Implementar estrategias de marketing digital y tradicional para la captación y fidelización de clientes, optimizando la presencia en el mercado.
4. Diseñar una estructura de costos y financiamiento utilizando modelos de evaluación financiera para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Focalización de Propuesta de Valor según Datos de Mercado

Según datos del INEC, la población del cantón Cuenca ha crecido de 215.141 habitantes en 2001 a 366.743 en 2022, lo que representa un incremento del 70,4% en poco más de dos décadas. Este crecimiento constante refleja un entorno demográfico dinámico que abre nuevas oportunidades para el consumo de bienes y servicios, incluyendo el sector de la repostería.

Provincia	Codigo	Cantón	2001	2010	2022
Azuay	0101	Cuenca	215.141	283.587	366.743
Total			215.141	283.587	366.743

La propuesta de valor de **Dulce Destino** se sustenta en datos obtenidos del estudio de mercado aplicado en Cuenca, donde se identificaron tres perfiles de consumidores claramente diferenciados. El 33,3% de los encuestados manifestó consumir repostería

ocasionalmente, mientras que un 17,9% lo hace dos veces por semana y un 15,4% semanalmente, lo que evidencia un alto potencial de consumo recurrente.

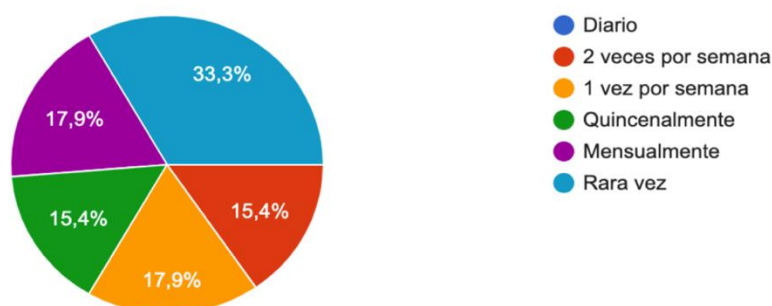
Además, los resultados demostraron una preferencia marcada por productos con ingredientes de calidad y una buena presentación, lo cual valida la oferta gourmet. La línea tradicional responde a los consumidores que buscan sabores familiares y nostálgicos, mientras que la línea nutritiva atiende a un segmento creciente de clientes preocupados por su salud, que valoran postres sin azúcar refinada ni ingredientes ultraprocesados.

Esta segmentación permite a Dulce Destino enfocar sus esfuerzos estratégicos y de marketing de manera precisa, maximizando la conexión con su público objetivo y diferenciándose claramente de la competencia local.

Para estructurar la propuesta de valor de Dulce Destino, se analizaron los resultados del estudio de mercado realizado a 384 (Tamaño óptimo de una muestra) personas en la ciudad de Cuenca. A continuación, se presenta un resumen visual y analítico que respalda las decisiones estratégicas adoptadas.

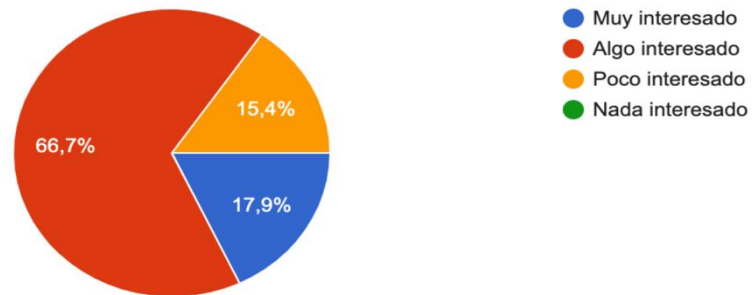
¿Con qué frecuencia compra productos de repostería como pasteles, tortas, tiramisú, galletas?

384 respuestas



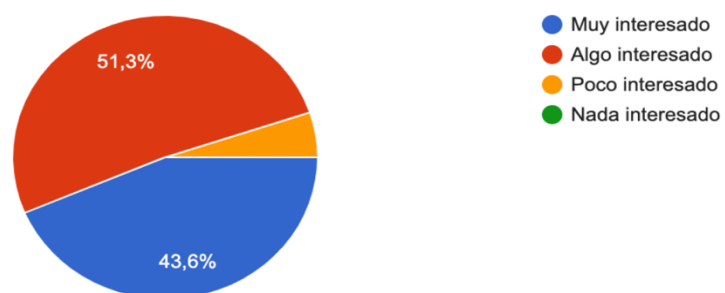
¿Qué tan interesado estaría en una repostería que ofrezca productos tradicionales, como galletas o pasteles?

384 respuestas



¿Qué tan interesado estaría en una repostería que ofrezca productos gourmet, como tiramisú, macarons, o cheesecake?

384 respuestas



Este aumento poblacional, sumado a las tendencias globales hacia una alimentación más consciente y funcional, refuerza el potencial de expansión de líneas de productos como los postres nutritivos. Por tanto, el modelo de negocio de Dulce Destino se adapta estratégicamente a estas condiciones, incorporando una línea enfocada en nutrición y bienestar, junto con opciones tradicionales y gourmet que atienden distintos perfiles de consumo.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Ventaja competitiva

- Segmentar el mercado: Desarrollar productos dirigidos a diferentes grupos demográficos, como postres bajos en azúcar para personas mayores, opciones veganas y sin gluten para consumidores con dietas especiales, y postres visualmente atractivos y temáticos para niños y jóvenes adultos.

KPI: Porcentaje de ventas por segmento

- Diferenciarse a través de la innovación en sabores: introducir nuevos sabores de frutas por temporadas por ejemplo en un tiramisu hacerlo son sabor de mango en la temporada que es de mango.

KPI: Número de nuevos sabores lanzados por trimestre

- Expansión vía franquicias A mediano-largo plazo: explorar un modelo de expansión mediante franquicias en cantones aledaños como paute, gualaceo, chordeleg y sigsig, que seran clave para aprovechar el concepto diferenciado en nuevos mercados.

KPI: Número de franquicias activas en cantones aledaños

Tendencias de los clientes

- Nuevas formas de consumo a través de la venta por suscripción: como ejemplo esta ofrecer un servicio de suscripción mensual donde los clientes reciban una caja de postres variados directamente en sus hogares.

KPI: Número de suscriptores activos

- Adopcion de nuevas formas de pago: como ejemplo vemos hoy en dia que existen muchas plataformas de pago en el cual el dinero fisico cada vez se ve sustituido por plataformas digitales, la idea es adoptar estas plataformas digitales como paypal, pagos en linea y tambien a travez de los codigos QR que ahora brindan varias instituciones financieras en donde el tema a la hora de dar el cambio existe cierto problema en conseguir monedas o sueltos con esto se eliminaria y se brinda un confort al cliente ya que el pago es inmediato y no hay problema con el cambio.

KPI: Porcentaje de pagos realizados digitalmente

- Packaging: Implementar empaques ecológicos o reciclables para todos los productos y de esta manera se puede ataraer a consumidores conscientes del medio ambiente

Marca

- Para la contruccion de la marca se necesita desarrollar un logo impactante que transmita artesanía, diseño vanguardista y principios de nutrición consciente, y un eslogan que refleje todo lo anterior mencionado ademas utilizar un diseño de empaque atractivo y ecológico que transmita la filosofía de la marca.

KPI: Nivel de recordación de marca (encuesta)

- Posicionar la marca en el mercado en la participacion de ferias y eventos de alimentos para ampliar la base de clientes y fortalecer la presencia de la marca.

KPI: Número de eventos asistidos al año

- En la gestion de la marca se puede realizarlo a traves de un monitoreo activamente en las redes sociales y en las reseñas en línea para responder rápidamente a los comentarios y resolver problemas.

KPI: Tasa de respuesta a comentarios en redes

Servicio como apalancamiento de diferenciación

- Proveer información detallada y atención personalizada antes de la compra: como ejemplo en la venta fisica se debe capacitar al personal para que brinde una experiencia eficiente y este bien informado sobre los productos y en el caso de una plataforma digital que cada producto cuente con informacion detallada acerca de ese producto y tambien a travez de las cookies de las paginas web se pueda retroalimentar y ofrecer recomendaciones a los clientes.

KPI: Calificación en encuestas de satisfacción

- Crear una experiencia de compra a traves de degustaciones guiadas que invite a los clientes a explorar mas productos.

KPI: Número de degustaciones realizadas por trimestre

- En el servicio postventa se da un seguimiento de satisfacion del cliente en redes sociales y en comunidades afines de reposteria en el cual se puede dar retroalimentacion y recomendaciones.

KPI: Porcentaje de respuestas postventa enviadas

Modelo de empresa

- Fomentar la innovación continua en nuevos productos y sabores. Ejemplo: desarrollar nuevos productos que exploren nuevas recetas y técnicas de repostería. Realizar pruebas de mercado y degustaciones para obtener feedback y ajustar los productos antes de lanzarlos oficialmente.

KPI: Número de productos lanzados tras las pruebas de mercado

- Adquirir certificaciones de sustentabilidad y buenas prácticas que respalden el compromiso con ingredientes orgánicos, empaque reciclable y procesos eco-friendly.

KPI sugerido: Número de certificaciones alcanzadas

- Servicio personalizado: Ofrecer opciones de personalización de productos para ocasiones especiales como bodas, cumpleaños, eventos corporativos, etc.

KPI sugerido: Número de pedidos personalizados entregados

Investigación de mercados

- Implementar tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia: como ejemplo esta la adquisicion de hornos inteligentes que incorporan inteligencia artificial lo que garantiza resultados estupendos. También hacen que la producción sea más accesible y que la calidad del producto sea mayor, ademas de esta manera se integra eficiencia energetica lo que ayuda a reducir la huella de carbono, y beneficia al medio ambiente y mejora la reputación del negocio.

KPI: % de ahorro energético mensual

- Analizar la competencia directa para identificar oportunidades y amenazas: Investigar las ofertas, precios y estrategias de marketing de los principales competidores y ajustar nuestras estrategias para destacar en el mercado.

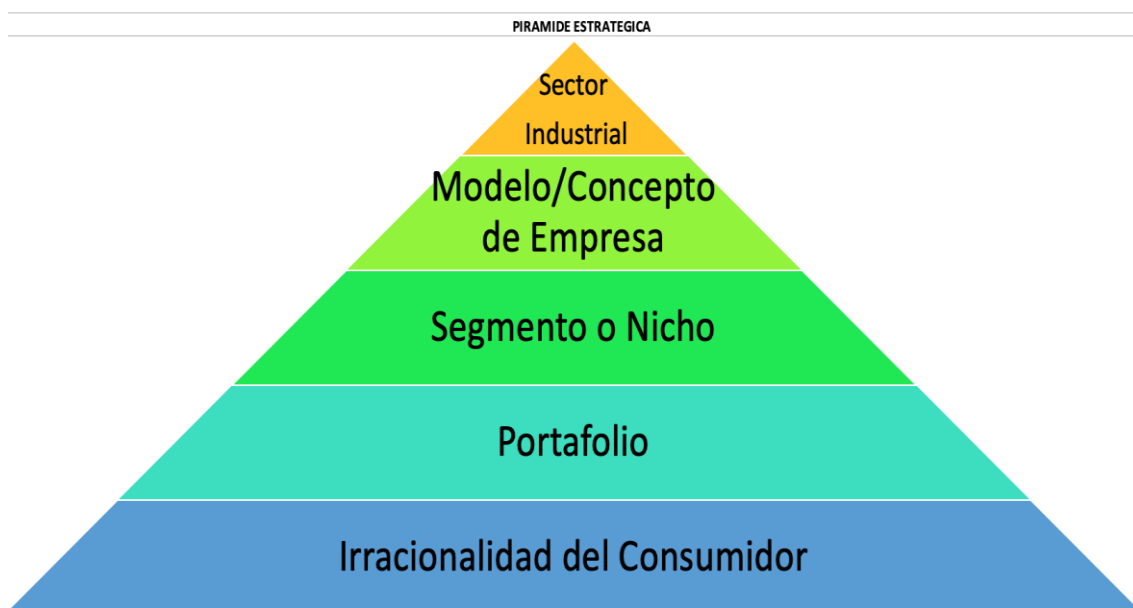
KPI: Tasa de crecimiento en participación de mercado

- Implementar un canal directo con el cliente: Implementar una plataforma digital para vender directamente al consumidor y mediante ese canal ofrecer incentivos como descuentos por primera compra o promociones especiales en ciertos días.

KPI: Porcentaje de ventas realizadas en línea

KPI: Número de promociones aplicadas en línea

OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS



La empresa “Dulce Destino”, se encuentra dentro del sector de Repostería y Gastronómico.

Producción y comercialización de postres artesanales, gourmet y saludables bajo un concepto repostero diversificado e innovador en la ciudad.

Los productos están dirigidos a clientes de nivel socioeconómico medio-alto con estilos de vida conscientes que valoran la calidad, exclusividad y nutrición.

Dentro del portafolio se ofrecen:

- Productos artesanales: galletas, keys.
- Línea gourmet: tiramisús, mousses, tartas de queso.
- Opciones saludables: postres con sustitutos nutritivos e ingredientes naturales como key de lenteja, brownies de remolacha.
- Deseo de tener una experiencia de compra exclusiva y personalizada.
- Querer un postre de alta calidad para eventos especiales.
- Consumir productos Premium de alta calidad

Modelo de Planificación

Área de Producción

El objetivo principal del área de producción es garantizar el funcionamiento eficiente del equipamiento y los procesos productivos para asegurar la calidad del producto final. Para lograrlo, se establecen los siguientes lineamientos:

Objetivo 1: Gestionar la maquinaria necesaria para la producción.

Política: Impulsar una cultura de mantenimiento preventivo.

Estrategia: Elaborar un plan de mantenimiento preventivo trimestral.

Procedimiento: Programar mantenimientos periódicos que permitan identificar novedades y regular el uso de los equipos.

Estrategia adicional: Evaluar las necesidades tecnológicas que optimicen la producción y establecer contacto con proveedores líderes de maquinaria de última generación, asegurando soporte técnico adecuado.

Objetivo 2: Optimizar los costos de producción.

Política: Seleccionar proveedores con mejor relación costo-calidad.

Estrategia: Negociar acuerdos con proveedores confiables.

Procedimiento: Realizar análisis periódicos de proveedores, negociar precios, cantidades y condiciones de entrega favorables.

Estrategia adicional: Implementar procesos estandarizados y herramientas de análisis de costos para minimizar desperdicios e ineficiencias.

Objetivo 3: Garantizar una excelente calidad del producto.

Política: Cumplir con estándares de calidad y normativas alimenticias.

Estrategia: Implementar un sistema de gestión de calidad alineado a las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

Procedimiento: Estandarizar los procesos de producción, realizar controles en cada etapa y programar auditorías externas para asegurar la calidad. Además, se capacitará al personal periódicamente.

Área de Marketing

El área de marketing tiene como objetivo posicionar la marca y captar nuevos clientes mediante estrategias centradas en la innovación, la fidelización y la expansión del mercado.

Objetivo 1: Posicionar a Dulce Destino como un referente gastronómico innovador.

Política: Desarrollar una identidad de marca basada en innovación, tradición y nutrición.

Estrategia: Crear una fuerte presencia en redes sociales, generar contenido atractivo y colaborar con influencers locales.

Procedimiento: Apertura de perfiles en Instagram, Facebook y TikTok; creación de campañas en fechas clave; identificación y contacto con influencers relevantes en Cuenca.

Objetivo 2: Incrementar la fidelización de clientes.

Política: Implementar programas de fidelización y fortalecer el servicio al cliente.

Estrategia: Diseñar recompensas para clientes frecuentes y personalizar su experiencia.

Procedimiento: Crear un sistema de descuentos, establecer protocolos de servicio y utilizar datos de compra para ofrecer promociones personalizadas.

Objetivo 3: Lograr la expansión del mercado.

Política: Realizar estudios de mercado periódicos y adaptarse a nuevas tendencias.

Estrategia: Desarrollar productos para nuevos segmentos y participar en eventos del sector.

Procedimiento: Crear un equipo de innovación para lanzar nuevos productos, analizar ventas y preferencias del cliente, y asistir a ferias relevantes con material promocional.

INTEGRACION DE RECURSOS ESTRATEGICOS

Desarrollo de estrategias de reclutamiento, selección y motivacion para cada area funcional

Area de Produccion

Cargos:

- Jefe de Producción
- Pastelero/a Principal
- Ayudante de Pastelería
- Encargado de Calidad
- Operador de Maquinaria
- Personal Técnico
- Personal de mantenimiento

Estrategias de reclutamiento

- **Utilizar paginas o apps de empleo:** Publicar vacantes en las paginas web y aplicaciones de empleo con filtros en el sector de alimentos y repostería.
- **Ferias de Empleo:** Estar presentes en ferias de empleo locales para atraer candidatos interesados en el sector de repostería.
- **Programas de Pasantías:** Ofrecer pasantías a estudiantes de escuelas culinarias y programas técnicos de repostería.

KPI:

- Número de postulaciones recibidas por canal (apps, ferias, pasantías)
- Porcentaje de vacantes cubiertas en el primer mes
- Tasa de conversión de pasantes a contratados

Estrategias de selección

- Realizar pruebas prácticas para evaluar las habilidades de los candidatos en la preparación de productos de repostería.
- Realizar entrevistas enfocadas en su trayectoria en caso de tener experiencia o en sus estudios.
- Usar herramientas de evaluación de competencias.

KPI:

- Porcentaje de candidatos aprobados en pruebas prácticas
- Tiempo promedio del proceso de selección (desde publicación hasta contratación)
- Tasa de retención a 6 meses (como indicador de buena selección)

Estrategias de motivacion

- Implementar un sistema de bonos basado en la productividad y la calidad de los productos de repostería.

- Ofrecer programas de capacitación continua en técnicas de repostería y seguridad alimentaria.
- Establecer un programa de reconocimiento para empleados destacados en reuniones mensuales.

KPI:

- Número de empleados capacitados por trimestre
- Porcentaje de cumplimiento de metas para bonos
- Satisfacción del colaborador (evaluación interna o encuesta de clima laboral)

Area de Marketing

Cargos:

- Director de Marketing
- Diseñador Gráfico
- Analista de Mercado
- Especialista en Publicidad Digital

Estrategia de reclutamiento

- **Redes Sociales:** Utilizar redes sociales profesionales como LinkedIn o Multitrabajos para publicar vacantes y atraer talento en el área de marketing de repostería.
- **Colaboración con Universidades:** Colaborar con universidades locales y escuelas de negocios para identificar y reclutar a los mejores graduados en marketing.
- **Programa de Pasantías:** Ofrecer pasantías a estudiantes de universidades que sean afines a la carrera de marketing.

KPI:

- Número de postulaciones recibidas por fuente (LinkedIn, universidades, pasantías)
- Tasa de conversión de pasantes a personal contratado

Estrategia de selección

- Solicitar a los candidatos un portafolio de trabajos anteriores en marketing de alimentos o repostería.
- Realizar entrevistas centradas en competencias clave como la creatividad, análisis de datos y gestión de campañas de repostería.
- Aplicar pruebas de conocimientos sobre herramientas de marketing digital y estrategias de mercado en el sector de repostería.

KPI:

- Porcentaje de candidatos con portafolio aprobado
- Puntaje promedio en pruebas técnicas de marketing digital
- Tiempo promedio del proceso de selección

Estrategia de motivación

- Establecer metas claras de marketing y ofrecer bonos por el cumplimiento de objetivos de campaña específicos para productos de repostería.
- Fomentar un ambiente de trabajo creativo y colaborativo donde se valoren las ideas innovadoras para la promoción de productos de repostería.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a través de talleres, cursos y conferencias en marketing de alimentos y repostería.

KPI:

- Porcentaje de cumplimiento de objetivos de campañas
- Nivel de participación en espacios creativos colaborativos
- Número de capacitaciones o certificaciones en marketing por empleado

Area de Ventas

Cargo

- Gerente de Ventas
- Ejecutivo de Ventas
- Asesor Comercial
- Representante de Atención al Cliente
- Coordinador de Ventas Online

Estrategia de reclutamiento

- **Convocatoria:** Convocar perfiles que combinen orientación a resultados, vocación de servicio y habilidades sociales.
- **Bolsa de empleo:** Publicar la vacante en bolsas de empleos definiendo en esta plataforma los requisitos y la responsabilidades que se busca.

- **Agencias de Reclutamiento:** Colaborar con agencias de reclutamiento especializadas en perfiles comerciales para el sector de repostería que me ayuden filtrando todos los participantes.

KPI:

- Número de candidatos calificados por fuente (convocatoria directa, bolsa, agencia)
- Porcentaje de vacantes cubiertas en el primer intento
- Tiempo promedio de cobertura de vacantes

Estrategia de selección

- Aplicar pruebas de simulación de ventas para evaluar las habilidades de los candidatos en situaciones reales de ventas de repostería.
- Realizar entrevistas basadas en el comportamiento para evaluar cómo los candidatos manejan desafíos y oportunidades en ventas de repostería.
- Verificar referencias laborales para confirmar el desempeño y la experiencia en ventas de productos de repostería.

KPI:

- Puntaje promedio en pruebas de simulación de ventas
- Tasa de éxito en entrevistas conductuales
- Porcentaje de referencias laborales positivas confirmadas

Estrategia de motivacion

- Implementar un esquema de comisiones por ventas que motive a los empleados a alcanzar y superar sus objetivos en la comercialización de productos de repostería.
- Establecer un sistema de premios y reconocimientos para los mejores vendedores del mes o del trimestre, específicamente en el área de repostería.
- Ofrecer programas de capacitación en técnicas de ventas, manejo de clientes y conocimientos sobre los productos de repostería que ofrece la empresa.

KPI sugerido:

- Porcentaje de vendedores que alcanzan/superan metas mensuales
- Número de reconocimientos o premios entregados por trimestre
- Número de horas de capacitación en técnicas de ventas por trimestre.

ACTIVOS FIJOS QUE NECESITA MI EMPRENDIMIENTO

Area de Produccion

ACTIVOS FIJOS	FUNCION
Cocina Industrial:	Para la preparación de productos de repostería.
Hornos Profesionales:	Para hornear productos de repostería.
Refrigeradores:	Para conservar ingredientes y productos frescos.
Mesas de Trabajo:	Para la preparación y ensamblaje de productos.
Equipos de Medición:	Para pesar y medir ingredientes con precisión.

ACTIVOS INTANGIBLES	FUNCION
Software de Gestión de Producción:	Para planificar y controlar el proceso de producción.
Patentes:	Para proteger recetas y técnicas de repostería exclusivas.

Area de Marketing

ACTIVOS FIJOS	FUNCION
Equipos de Computo:	Para la gestión de campañas de marketing y análisis de datos.
Cámaras y Equipos de Fotografía:	Para la creación de contenido visual de productos.

ACTIVOS INTANGIBLES	FUNCION
Software de CRM	Para gestionar relaciones con clientes y campañas de marketing personalizadas.
Software de Análisis de Datos:	Para analizar el comportamiento del cliente y la efectividad de las campañas de marketing.
Marca Registrada:	Para proteger la identidad y el reconocimiento de la marca en el mercado.

Area de Ventas

ACTIVOS FIJOS	FUNCION
Equipos de Computo:	Para la gestión de ventas y control de inventarios.
Punto de Venta (POS):	Para procesar transacciones en tiendas físicas.

ACTIVOS INTANGIBLES	FUNCION
Software de Facturación:	Para la facturación de las ventas realizadas.
Software de Gestión de Pedidos:	Para gestionar y controlar los pedidos de los clientes.
Software de Gestión de Inventarios:	Para controlar el stock de productos y optimizar las ventas.

Sistemas para las áreas de reposteria

Area de Produccion

SISTEMAS	PARA QUE SIRVE
Sistema ERP	Para automatizar y gestionar la información de la producción
Sistema de Control de Calidad	Para asegurar la calidad de los productos durante todo el proceso de producción
Sistema de Mantenimiento Preventivo	Para gestionar el mantenimiento de equipos y maquinaria

Area de Marketing

SISTEMAS	PARA QUE SIRVE
CRM (Customer Relationship Management)	Para gestionar las relaciones con los clientes y realizar campañas de marketing personalizadas
Sistema de Análisis de Datos	Para analizar el comportamiento del cliente y la efectividad de las campañas de marketing
Sistema de Gestión de Contenidos	Para gestionar el contenido de marketing digital en redes sociales y páginas web

Area Ventas

SISTEMAS	PARA QUE SIRVE
Sistema de Facturación	Para la facturación de las ventas realizadas
Sistema de Gestión de Pedidos	Para gestionar y controlar los pedidos de los clientes
Sistema de Gestión de Inventarios	Para controlar el stock de productos y optimizar las ventas

MODELO DE RETENCION DE CLIENTES (C2)

Desarrollo de estrategias de captacion, repeticion, relacion y vinculacion.

Estrategias de Captacion

1. **Promociones Especiales:** Un descuento por la primera compra o una mini tarta gratis por registrarse con el correo electronico en la base de datos.

KPI: Tasa de conversión de nuevos clientes mediante promociones (% de registros o primeras compras)

2. **Marketing de contenido visual:** Crear videos cortos y atractivos de la elaboración de los productos en redes sociales.

KPI: Número de visualizaciones, compartidos e interacciones por publicación

3. **Programa de referidos:** Ofrecer descuentos a clientes que traigan a nuevos clientes a la repostería.

KPI: Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación

4. **Presencia en buscadores o en apps:** Mejorar la presencia en línea para aparecer en búsquedas locales de "repostería cerca de mí", por ejemplo en mapas o en tripadvisor, además estar presentes en las app de comida a domicilio.

KPI: Posición promedio en buscadores + número de pedidos por apps de comida

5. **Participación en Ferias:** estar presente en ferias de alimentos locales para dar a conocer la marca y los productos.

KPI: Número de nuevos contactos/clientes adquiridos por feria

6. **Alianzas con negocios complementarios:** Colaborar con floristerías o tiendas de regalos para ofrecer paquetes combinados.

KPI: Número de paquetes combinados vendidos + número de alianzas activas

Estrategias de Repetición

1. **Perfeccionar la cadena de suministro:** esto para ser rápidos en la entrega de los productos y con ello exceder las expectativas de los clientes.

KPI: Tiempo promedio de entrega de pedidos

2. **Tarjetas de Fidelidad:** Crear un programa de tarjetas de fidelidad donde los clientes acumulen puntos por cada compra que pueden canjear por productos gratuitos.

KPI: Porcentaje de clientes frecuentes que usan y canjean sus puntos

3. **Contenidos Informativos:** Enviar boletines informativos por correo electrónico con ofertas exclusivas, datos curiosos y recetas.

KPI: Tasa de apertura y clics en boletines enviados por email

4. **Calificación del cliente:** Implementar un sistema de encuestas post-compra con incentivos por participación.

KPI: Promedio de satisfacción en encuestas post-compra

5. **Mejorar la experiencia del cliente:** la experiencia se genera con el ambiente que percibe del local por eso debe ser una infraestructura vanguardista combinado con una atención personalizada, amable y profesional junto con productos de calidad.

KPI: Calificación promedio del cliente en reseñas y plataformas (ej. Google, redes).

Estrategias de Relacion

1. **Programa de responsabilidad social:** Donar productos a organizaciones benéficas locales e involucrar a los clientes en la elección de beneficiarios.

KPI: Número de eventos benéficos + participación de clientes en votaciones o actividades

2. **Atención al cliente omnicanal:** Ofrecer una atención personalizada a través de múltiples canales como: WhatsApp, redes sociales, correo electrónico, etc.

KPI: Tasa de respuesta en canales digitales (WhatsApp, redes, email)

3. **Seguimiento Postventa:** automatizar mensajes o correos de agradecimiento después de la compra y pedir feedback sobre la experiencia.

KPI sugerido: Número de mensajes automatizados enviados + tasa de respuesta de feedback.

4. **Interacción en Redes Sociales:** Interactuar con los clientes en redes sociales respondiendo a sus comentarios y mensajes de manera oportuna.

KPI: Tiempo promedio de respuesta a comentarios/mensajes.

Estrategias de Vinculacion

1. **Programa para clientes especiales:** Crea una comunidad exclusiva para los clientes más leales con beneficios especiales como pruebas de nuevos productos y descuentos exclusivos.

KPI: Número de miembros en la comunidad exclusiva + tasa de participación en pruebas o promociones.

2. **Exceder las expectativas:** generando una mejor relación del costo-beneficio.

KPI: Porcentaje de reseñas con puntuación máxima (ej. 5 estrellas)

3. **Pedir sugerencias y recomendaciones:** demuestra la importancia de satisfacer sus necesidades y exigencias por ejemplo a través de una caja de sugerencias ya sea física o mediante cuentas digitales oficiales.

KPI: Número de sugerencias recibidas + porcentaje de sugerencias aplicadas o valoradas

Objetivos De La Dirección Estratégica En El Siglo 21

Participación de mercado

1. **Diversificación de productos:** Ofrecer una variedad de productos de repostería, en este caso se ofrece productos tradicionales, gourmet y nutritivos para los clientes que valoran la nutrición.

2. **Expansión geográfica:** En un mediano plazo abrir sucursales para tener mas puntos de venta en diferentes zonas de la ciudad.

3. **Alianzas estratégicas:** Colaborar con cafeterías, restaurantes, gasolineras y tiendas locales para distribuir productos de repostería en sus establecimientos.

KPI:

- Numero de Productos
- Número de nuevos puntos de venta abiertos
- Número de alianzas comerciales activas

Incremento de ventas

1. **Promociones y descuentos:** Implementar descuentos en compras grandes primero definiendo un monto minimo para que se aplique el descuento, para incentivar la compra.
2. **Muestras para degustacion:** ofrecer degustaciones por la compra de cualquier producto tendra acceso a una muestra para degustar de otro producto.
3. **Marketing :** Lanzar campañas de marketing estacional, por ejemplo postres temáticos para festividades como navidad, dia del niño o cumpleaños.

KPI:

- Incremento porcentual en ventas durante campañas promocionales
- Alcance e interacciones en campañas de marketing estacional

Rentabilidad

1. **Optimización de costos:** Evaluar y negociar con proveedores para reducir costos de materias primas sin comprometer la calidad.
2. **Eficiencia operativa:** Mejorar los procesos de producción y distribución para reducir desperdicios y tiempos de entrega.
3. **Venta de productos premium:** en este caso se ofrece productos gourmet y productos nutritivos que tienen un mayor margen de ganancia.

KPI:

- Reducción porcentual en costo de materias primas
- Tiempo promedio de producción y entrega
- Margen de ganancia promedio por línea premium

Crecimiento

1. **Innovación en productos:** Introducir nuevas líneas de productos de temporada o ediciones limitadas para mantener el interés del cliente.
2. **Franquicias:** Expandir el negocio a través de un modelo de franquicias.
3. **Digitalización:** Desarrollar una plataforma de venta en línea para alcanzar a clientes fuera del área de punto de venta físico.

KPI:

- Número de nuevos productos lanzados por año
- Número de franquicias operativas abiertas
- Numero de ventas realizadas en la plataforma digital

Posicionamiento

1. **Calidad y sabor:** Controlar que todos los productos mantengan un estándar de calidad superior con el uso de ingredientes de alta calidad y un sabor excepcional para que de esa manera se pueda construir una reputación sólida.
2. **Experiencia del cliente:** Crear una experiencia de marca única en el local en la decoración, ubicación, infraestructura, música, aroma, atención, etc.
3. **Imagen de marca:** Crear una identidad visual atractiva y vanguardista inspirado en los valores que se quiere transmitir, incluyendo empaques elegantes y un logotipo reconocible.

KPI:

- Calificación promedio del cliente sobre calidad y sabor

- Nivel de satisfacción en experiencia de compra
- Nivel de reconocimiento de marca en redes o encuestas

Reputación corporativa

1. **Responsabilidad social:** Involucrarse en proyectos comunitarios y donaciones, como ofrecer productos a eventos benéficos o programas de alimentación.
2. **Sostenibilidad:** Implementar prácticas sostenibles en la producción, como el uso de ingredientes orgánicos y empaques biodegradables.
3. **Transparencia:** Comunicar sobre los ingredientes utilizados y los procesos de producción para generar confianza entre los consumidores.

KPI:

- Número de campañas comunitarias realizadas
- Numero de productos eco-sostenibles o con empaques biodegradables
- Numero de productos con información de procesos y transparencia

Desarrollo de Marca

1. **Crear un logotipo:** Crear un logotipo y paleta de colores distintivos para todos los productos y empaques.
2. **Crear un slogan:** Desarrollar un eslogan memorable que refleje la esencia de la repostería.
3. **Colaboraciones:** Asociarse con influencers y bloggers gastronómicos para aumentar la visibilidad de la marca en las redes sociales.

KPI:

- Reconocimiento del logotipo en redes o encuestas
- Número de menciones por parte de influencers y bloggers

Desarrollo de nuevos productos

1. **Prototipos y pruebas:** Desarrollar y probar nuevos productos en eventos pequeños antes de su lanzamiento oficial.
2. **Ediciones limitadas:** Introducir productos de edición limitada basados en temporadas o festividades para crear expectativas.
3. **Encuestas:** Implementar un sistema de votación de clientes para nuevos sabores y productos.

KPI:

- Número de prototipos probados y validados
- Número de votos recibidos en encuestas para nuevos sabores

Crear valor

1. **Atención personalizada:** Ofrecer atención personalizada y recomendaciones basadas en las preferencias del cliente.
2. **Calidad constante:** Mantener un control estricto de calidad para asegurar que cada producto cumpla con los estándares establecidos.
3. **Innovación continua:** Mantenerse al tanto de las tendencias de elaboraciones y maquinaria cada vez mas innovadora que puede mejorar los procesos de produccion.

KPI:

- Calificación promedio de atención personalizada
- Porcentaje de cumplimiento de estándares de calidad
- Número de mejoras o innovaciones aplicadas en procesos

Fidelidad

1. **Programa de lealtad:** Implementar un programa de lealtad que ofrezca descuentos exclusivos, promociones y recompensas por compras que se repitan.
2. **Comunicación constante:** Mantener una comunicación regular con los clientes a través de redes sociales y correo electrónico.
3. **Registro de clientes:** Ofrecer descuentos especiales en el cumpleaños de los clientes registrados.

KPI:

- Número de clientes activos en el programa de lealtad
- Porcentaje de clientes registrados con datos personalizados (cumpleaños, historial de compra)

ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO

Político

Inestabilidad política: La inestabilidad política de Ecuador llevada de la mano de la corrupción puede proporcionar un entorno algo incierto para los negocios, lo que lleva a generar cierta incertidumbre entre inversionistas y emprendedores

Políticas gubernamentales: Las iniciativas gubernamentales de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son cruciales. En Ecuador, el gobierno ha

implementado programas de financiamiento y capacitación para PYMES, lo que beneficia directamente a emprendimientos de repostería. No obstante, la burocracia y los trámites administrativos pueden ser obstáculos significativos .

El gobierno ecuatoriano ha introducido la Ley de Emprendimiento e Innovación en 2020, que ofrece beneficios fiscales, capacitación y acceso a financiamiento para emprendedores. Esta ley también creó la figura jurídica S.A.S., que facilita la formalización de negocios informales, con una constitución rápida, económica y electrónica, adaptada a las necesidades actuales de los emprendedores. (Gobierno del Ecuador, 2020)

Impacto: Desde el aspecto político se puede ver que La política gubernamental en Ecuador ha mostrado un compromiso significativo con el apoyo a las PYMES y emprendedores facilitando la formalización y el crecimiento de negocios, ofreciendo beneficios fiscales y acceso a financiamiento. Sin embargo, a pesar de estos avances, la burocracia y los trámites administrativos siguen siendo desafíos que pueden ralentizar el proceso de emprendimiento.

Económico

Inflación: La inflación en Ecuador ha sido variable en los últimos años, afectando el costo de los insumos y materias primas. Para los emprendedores en repostería, esto significa un aumento en los costos de producción, que puede no siempre trasladarse a los precios finales debido a la competencia . (Primicias, 2024)

Tasas de interés: Las tasas de interés en Ecuador son relativamente altas, lo que puede dificultar el acceso a financiamiento asequible para iniciar o expandir un negocio de repostería.

PIB y crecimiento económico: Un PIB en crecimiento generalmente indica un entorno económico saludable y un mayor poder adquisitivo, lo cual es positivo para el consumo de productos de repostería. Sin embargo, el crecimiento económico de Ecuador ha sido lento, lo que puede limitar el gasto de los consumidores en productos no esenciales.

los principales componentes del PIB presentaron contracciones interanuales: el gasto de gobierno en -0,3%, las exportaciones en -0,5%, el consumo de los hogares en -1,1%, y la formación bruta de capital fijo (FBKF) en -1,3%. La reducción de las importaciones se debió a una contracción de la demanda en los productos refinados de petróleo, vehículos y equipos de transporte. El consumo de los hogares se vio afectado por la disminución de la demanda de los servicios de comercio y de transporte. (Banco Central del Ecuador, 2024)

Impacto: La situación económica en Ecuador presenta desafíos significativos para los emprendedores en el sector de la repostería. La inflación variable y las altas tasas de interés aumentan los costos de producción y dificultan el acceso a financiamiento asequible, lo que puede afectar la rentabilidad y la capacidad de expansión de los negocios. Además, aunque un PIB en crecimiento generalmente favorece el consumo, el crecimiento económico en Ecuador ha sido lento, acompañado de contracciones en componentes clave como el consumo de los hogares, el gasto gubernamental y las exportaciones. Esto sugiere una demanda limitada en productos no esenciales, como los de repostería, lo que podría dificultar aún más el éxito de nuevos emprendimientos en este sector.

Social

Movilidad social: La clase media en crecimiento puede incrementar la demanda de productos de repostería de calidad. En Cuenca, el aumento de la movilidad social y el turismo local también contribuyen a una mayor demanda .

Preferencias del consumidor: Los gustos, tendencias emergentes y preferencias de los consumidores han significado un reto para la industria alimenticia. Muchas empresas como Oriental, por ejemplo, han invertido en la diversificación de su portafolio con productos con enfoque en nutrición consciente con sus fideos de arroz y camote, una propuesta saludable cien por ciento vegana libre de gluten, colesterol y alérgenos, ideales para dietas keto y veganas. (Vistazo, 2024)

Otra industria que también está innovando en este tema es Grupo Bimbo, este año lanzó su nuevo producto el Cero Cero Multigrano, un molde de pan de 20 rebanadas hecho con harina de trigo, semillas de girasol, linaza, mijo, quinua y chía que cuenta con un alto contenido de proteína y libres de azúcar, grasas añadidas, colorantes y saborizantes artificiales. (Vistazo, 2024)

Tendencias de consumo: La popularidad de productos personalizados y exclusivos puede aumentar la demanda, especialmente en un mercado nicho como la repostería artesanal.

Impacto: El panorama social y de consumo en Ecuador, y específicamente en Cuenca, está experimentando cambios significativos que presentan tanto oportunidades como desafíos para el sector de la repostería. El crecimiento de la clase media y el aumento del turismo local están creando una base de consumidores más amplia y diversa, potencialmente más dispuesta a explorar y gastar en productos de repostería de calidad.

En resumen, el sector de la repostería en Cuenca se enfrenta a un escenario dinámico donde la innovación, la adaptabilidad y la atención a las nuevas tendencias de consumo serán cruciales. Las reposterías que logren equilibrar la tradición con la innovación, ofreciendo productos que satisfagan tanto el deseo de indulgencia como la búsqueda de opciones más saludables, estarán mejor posicionadas para aprovechar estas tendencias emergentes y prosperar en el mercado actual.

Cultural

Tradiciones locales: Las festividades y celebraciones en Cuenca generan una demanda constante de productos de repostería, creando oportunidades continuas de negocio.

La cultura de consumo de productos dulces y postres es fuerte en Cuenca, lo que beneficia a los emprendedores del sector.

Impacto: La demanda constante de productos de repostería en Cuenca, impulsada por sus tradiciones locales y festividades, junto con una fuerte cultura de consumo de dulces y postres, crea oportunidades continuas para los emprendedores en este sector.

Tecnológico

Comercio electrónico: La adopción de plataformas de comercio electrónico y aplicaciones de delivery puede ampliar el alcance del negocio, facilitando la venta y distribución de productos de repostería .

Innovación en producción: La incorporación de tecnología en la producción puede mejorar la eficiencia y la calidad, aunque requiere una inversión inicial significativa. Hoy los panaderos y pasteleros tienen la oportunidad única de integrar innovaciones

tecnológicas. La adopción de tecnologías avanzadas, desde hornos inteligentes hasta maquinarias de última generación, no solo simplifica procesos, sino que eleva la calidad y la eficiencia de la producción, brindando respuesta oportuna a las necesidades cambiantes de los usuarios, permitiendo mayor competitividad en el mercado actual. (Proingra, 2023).

Riesgos tecnológicos: Los riesgos asociados a la ciberseguridad y la tecnología deben ser gestionados adecuadamente para evitar pérdidas y proteger la información de los clientes.

Impacto: la integración de plataformas de comercio electrónico y tecnologías avanzadas en la producción ofrece a los panaderos y pasteleros la oportunidad de expandir su negocio y mejorar la calidad de sus productos. Aunque la adopción de estas innovaciones implica una inversión inicial significativa y la necesidad de gestionar riesgos tecnológicos, estas estrategias pueden aumentar la competitividad y eficiencia en el mercado actual, permitiendo a los negocios adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores

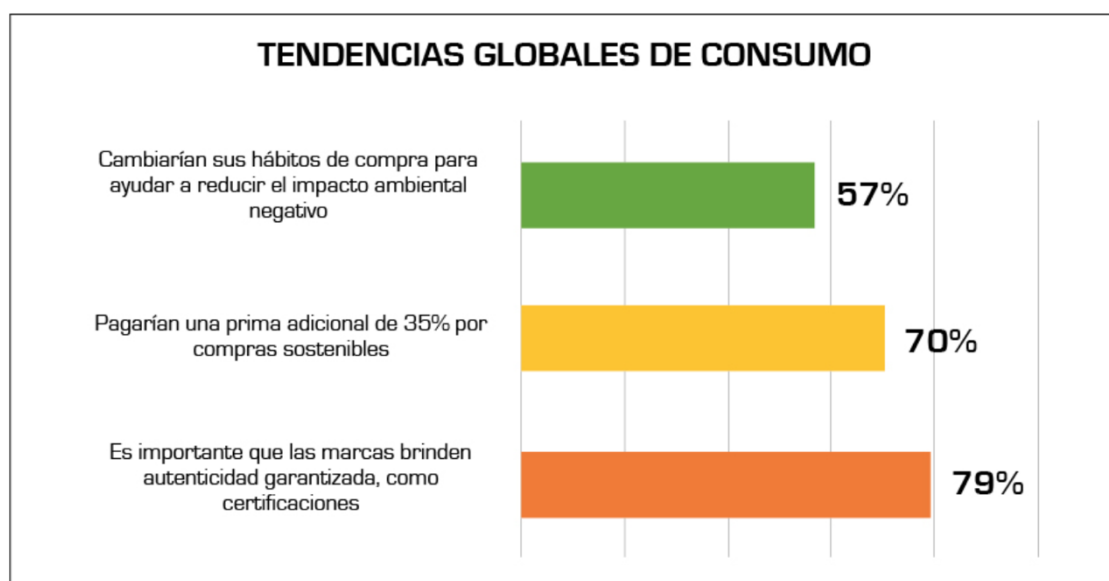
Ambiental

Consumidores verdes: La demanda creciente por productos sostenibles y ecológicos presenta una oportunidad si se adoptan prácticas amigables con el medio ambiente.

los consumidores representan un agente de cambio, gracias a la nueva demanda de productos y servicios sostenibles; las nuevas generaciones están dispuestas a pagar por productos de comercio justo, ambientalmente responsable, lo que representa una ventaja para las empresas alineadas a estas tendencias, y una desventaja para las empresas que continúan manejando mecanismos de producción lineal. (Revista Industrias, 2023).

Según una investigación realizada por GlobalWebindex, 6 de cada 10 millennials (de 22 a 35 años) están dispuestos a pagar más por productos orgánicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (de 16 a 21 años). Casi la mitad (46%) de los Baby Boomers (de 55 a 64 años) apoyan un mayor gasto en productos más ecológicos. Por otro lado, el estudio Consumer Trends 2022 de Samy Alliance argumenta que, para 2026, el 60% de los millennials y la generación Z preferirán hacer compras en redes sociales (eCommerce) antes que en plataformas de comercio electrónico tradicionales. (Revista Industrias, 2023).

De acuerdo al Estudio Global del Consumidor, el 85% de los consumidores dejarán de comprar sus productos preferidos si no concuerdan con las decisiones sociales, políticas y/o éticas de la marca. Adicionalmente, los resultados obtenidos a partir de la encuesta desarrollada en el estudio muestran:



*Fuente: IBM, Global Consumer Study 2020
Elaborado por: CEER, 2023*

Regulaciones ambientales: Cumplir con regulaciones ambientales puede aumentar los costos operativos, pero también puede mejorar la imagen de marca y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

Impacto: la creciente demanda de productos sostenibles y ecológicos representa una oportunidad significativa para las empresas que adopten prácticas amigables con el medio ambiente. Las nuevas generaciones, como los millennials y la Generación Z, están dispuestas a pagar más por productos orgánicos y sostenibles, lo que beneficia a las empresas alineadas con estas tendencias

Legal

Constitución legal: La formalización del negocio requiere cumplir con diversas normativas y obtener permisos, lo cual puede ser un proceso burocrático y costoso. Sin embargo, también proporciona protección legal y acceso a beneficios como financiamiento y apoyo gubernamental, además de esto se creó una Ley de Emprendimiento e Innovación en 2020, que ofrece beneficios fiscales, capacitación y acceso a financiamiento para emprendedores. Esta ley también creó la figura jurídica S.A.S., que facilita la formalización de negocios informales, con una constitución rápida, económica y electrónica, adaptada a las necesidades actuales de los emprendedores. (Gobierno del Ecuador, 2020)

Regulaciones laborales: Cumplir con leyes laborales puede incrementar los costos de operación pero también asegura un entorno laboral justo y productivo.

Permisos de funcionamiento: Existen alrededor de 35.453 negocios en Cuenca que tienen que sacar el permiso de funcionamiento todos los años. Proponemos que este permiso tenga una validez de dos años y que se lo pueda realizar en línea para la facilidad

de los usuarios, así la información queda subida en la plataforma y si cumples con los requisitos automáticamente se genera el permiso de funcionamiento.

Con esta medida se simplificarán los procesos para las personas que tienen comercios y negocios, permitiendo generar más trabajo a los ciudadanos. (Alcaldía de Cuenca, 2023).

Impacto: la formalización de un negocio, aunque puede ser un proceso burocrático y costoso, ofrece importantes beneficios como protección legal, acceso a financiamiento y apoyo gubernamental. La Ley de Emprendimiento e Innovación de 2020 facilita este proceso, especialmente con la figura jurídica de la S.A.S., que permite una constitución rápida y económica. Además, aunque cumplir con las regulaciones laborales puede incrementar los costos operativos, asegura un entorno laboral justo y productivo, lo que es esencial para el éxito y la sostenibilidad del negocio

Laboral

Disponibilidad de mano de obra: La disponibilidad de trabajadores capacitados en repostería es crucial para el éxito del negocio. La formación adecuada y la retención de talento pueden ser desafíos .

Costos laborales: Los costos asociados a salarios y beneficios pueden ser elevados, pero es importante para mantener una fuerza laboral motivada y productiva. Además de esto permitir evitar la alta rotación del personal.

Impacto: la disponibilidad de mano de obra calificada en repostería es esencial para el éxito de un negocio en este sector. Aunque los costos laborales, incluidos salarios

y beneficios, pueden ser elevados, invertir en la formación y retención de talento es crucial para mantener una fuerza laboral motivada y productiva. Esto no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también ayuda a reducir la alta rotación de personal, lo que a largo plazo beneficia la estabilidad y crecimiento del negocio.

Monitoreo del Entorno Macro y sus Impactos Estratégicos

Para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento en repostería Dulce Destino, es fundamental implementar un sistema de monitoreo continuo del entorno macroeconómico. Este sistema permitirá anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y ajustar las estrategias del negocio frente a cambios en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y laborales.

Las acciones que se contemplan son:

- **Político y Legal:** Se monitorearán reformas legales y políticas públicas a través de fuentes oficiales como el SRI, Ministerio de Producción y medios confiables. Cualquier cambio en normativa laboral, tributaria o comercial será evaluado trimestralmente para ajustar los procesos del negocio.
- **Económico:** Se utilizarán reportes del Banco Central del Ecuador y del INEC para dar seguimiento a la inflación, tasas de interés y evolución del PIB. Esto permitirá ajustar precios, renegociar con proveedores y planificar inversiones. Se revisará mensualmente el impacto del entorno económico en los costos operativos.
- **Social y Cultural:** Se realizarán encuestas periódicas (semestrales) a los clientes para identificar cambios en hábitos de consumo, preferencias saludables y nuevos segmentos. También se observarán tendencias sociales mediante análisis en redes sociales y benchmarking con marcas líderes.

- **Tecnológico:** Se evaluarán de manera anual nuevas tecnologías aplicables a la repostería (producción, e-commerce, delivery, automatización). Se considerará su adopción según costos, beneficios y competitividad en el mercado.
- **Ambiental:** Se realizará una auditoría interna de sostenibilidad una vez al año para medir el avance en el uso de empaques ecológicos, ingredientes orgánicos y consumo energético. Esto permitirá mantener una ventaja frente al consumidor consciente.
- **Laboral:** Se aplicarán encuestas internas de clima laboral y desempeño cada 6 meses. Así se podrán mejorar las condiciones de trabajo y reducir la rotación de personal, asegurando estabilidad operativa.

PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tipo de investigación

Para este caso, la investigación cuantitativa es la más adecuada, ya que proporciona datos concretos y generalizables que nos permitirán entender mejor las preferencias del mercado y evaluar la viabilidad del negocio.

Público objetivo

El público objetivo de Dulce Destino son principalmente familias jóvenes y adultos profesionales de clase media y media-alta en Cuenca, que valoran tanto la calidad como la experiencia en repostería.

Objetivos de la investigación

- Evaluar la demanda potencial de una repostería que combine lo tradicional, lo gourmet y lo nutritivo en la ciudad de Cuenca.

- Identificar las preferencias y expectativas de los consumidores en Cuenca respecto a productos de repostería, específicamente en términos de sabor, calidad, y valores nutricionales.
- Analizar la percepción de precio y disposición a pagar por productos de repostería gourmet y nutritiva en comparación con productos tradicionales.
- Explorar las tendencias y hábitos de consumo en Cuenca relacionados con la compra de productos de repostería, incluyendo frecuencia de compra y ocasiones de consumo.

Fuentes de informacion

Datos del Inec

Calculo del tamaño optimo de una muestra

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO

5,0%

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

366.743

Tamaño para un nivel de confianza del 95% 384

Este cálculo presenta un nivel de confianza del 95%, el tamaño de muestra necesario es de 384 encuestas. Este número representa la cantidad de encuestas que se deben realizar para obtener resultados representativos y fiables con un margen de error máximo admitido del 5%, en el contexto del emprendimiento de la repostería.

PROCEDIMIENTO

Implementación de la Encuesta Digital a través de Google Forms



Para la aplicación de nuestra encuesta de mercado, optamos por una plataforma digital que facilita la distribución y recolección de respuestas de manera virtual, adecuada para tiempos donde la preferencia por lo digital es alta. Esta herramienta ofrece análisis automáticos de los datos recogidos, presentando resultados en gráficos y tablas, lo que elimina la necesidad de tabulación manual y permite una interpretación visual clara y directa de las tendencias. Estas características aseguran un proceso eficiente y conveniente, crucial para nuestro estudio en el contexto de un nuevo emprendimiento de repostería.

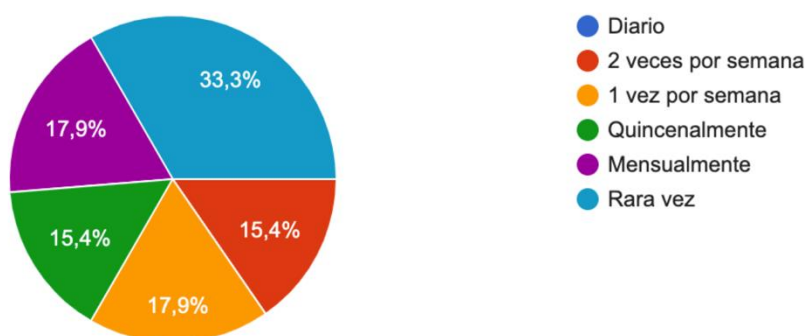
RECOGIDA DE DATOS

Resultados y analisis de la Encuesta de Preferencias para la Repostería para Dulce

Destino

¿Con qué frecuencia compra productos de repostería como pasteles, tortas, tiramisú, galletas?

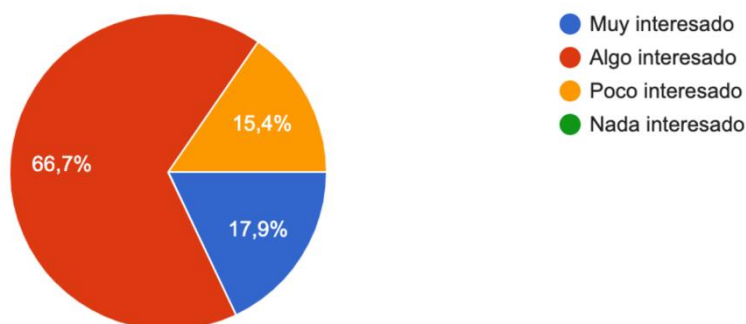
384 respuestas



La encuesta muestra que un significativo 33.3% compra productos de repostería raramente, mientras que un activo 17.9% lo hace dos veces por semana y un 15.4% semanalmente. Esta información revela que hay espacio para aumentar la frecuencia de compra entre los consumidores ocasionales y consolidar la lealtad entre los clientes más regulares mediante estrategias de marketing enfocadas, una variedad constante de productos y programas de fidelización efectivos.

¿Qué tan interesado estaría en una repostería que ofrezca productos tradicionales, como galletas o pasteles?

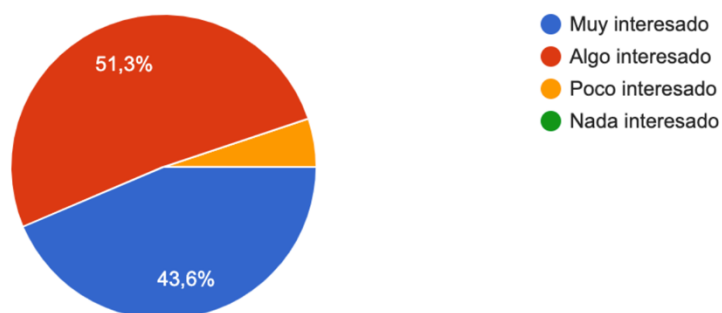
384 respuestas



Este alto nivel de interés con un 66,7% sugiere que hay una demanda fuerte y estable por productos de repostería tradicionales, lo que representa una excelente oportunidad para un emprendimiento que se enfoque en ofrecer estos productos con un toque distintivo y de alta calidad.

¿Qué tan interesado estaría en una repostería que ofrezca productos gourmet, como tiramisú, macarons, o cheesecake?

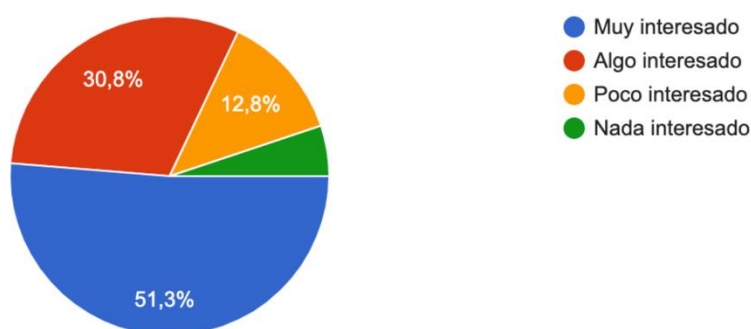
384 respuestas



Las respuestas de esta pregunta demuestra un alto nivel de entusiasmo por los productos gourmet lo que sugiere que una repostería especializada en tales delicias podría atraer significativamente a un público que valora la calidad y la sofisticación en sus opciones de postre.

¿Qué tan interesado estaría en una repostería que ofrezca productos nutritivos, como por. ejemplo key de zanahoria, torta de lenteja, o endulzados con stevia?

384 respuestas

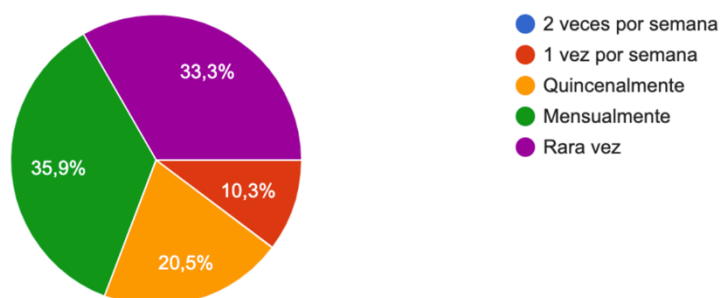


Este considerable interés destaca una clara demanda en el mercado por opciones de repostería más saludables, lo que ofrece una oportunidad atractiva para un emprendimiento que se especialice o incluya en su menú opciones nutritivas y alternativas más saludables en sus recetas. Solo un 12.8% muestra poco o ningún interés, indicando

que la mayoría de los consumidores están abiertos o buscan activamente opciones más saludables.

Actualmente, ¿con que frecuencia usted asistió, organizo o participo en reuniones con amigos o familiares, que dentro de la celebración incluya el consumo de una torta, postre o galletas?

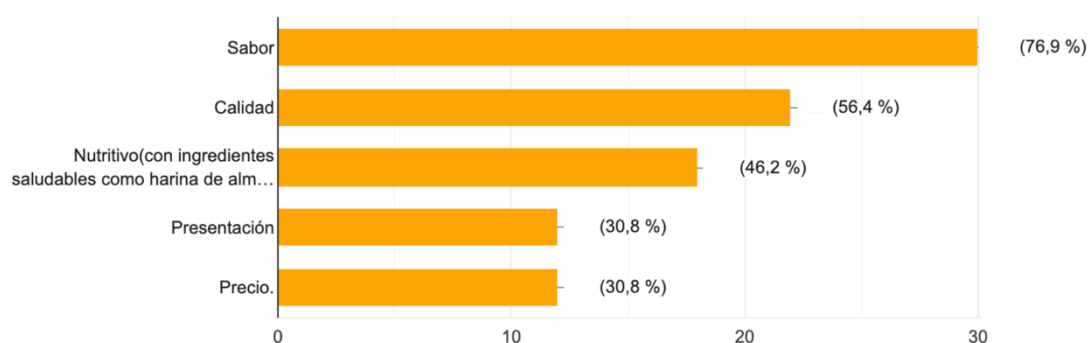
384 respuestas



La encuesta revela que el 35.9% consume repostería en reuniones sociales mensualmente y un 20.5% quincenalmente, indicando un uso regular en eventos sociales. Un 10.3% participa semanalmente, mientras que un 33.3% lo hace raramente. Este patrón sugiere oportunidades para promocionar productos en eventos y explorar estrategias para atraer a aquellos que consumen repostería menos frecuentemente.

¿Cuál de los siguientes aspectos es más importante para usted al momento de adquirir un postre?

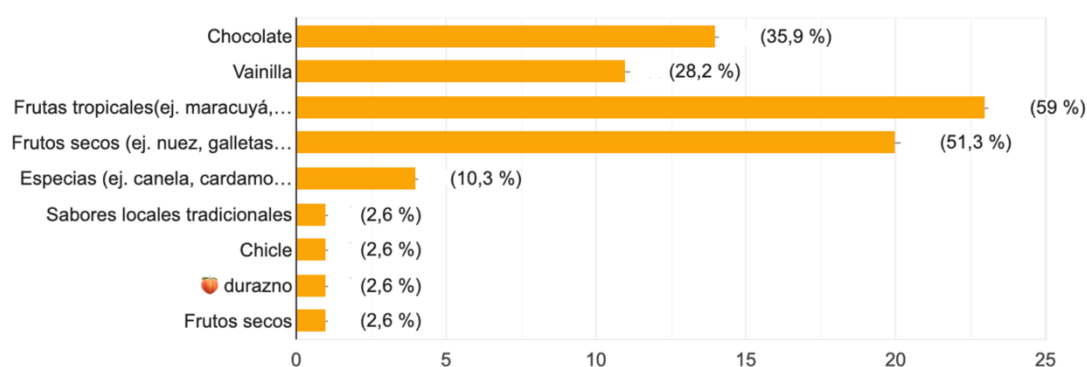
384 respuestas



La encuesta indica que el sabor es el factor más importante para el 76.9% al comprar postres, seguido por la calidad con un 56.4%. Los ingredientes nutritivos son importantes para el 46.2%, mientras que la presentación y el precio importan a un 30.8%. Estos resultados sugieren que las estrategias de producto y marketing deben priorizar sabor y calidad, sin descuidar aspectos como saludabilidad y costo.

Cuáles son sus sabores favoritos al elegir productos de repostería?

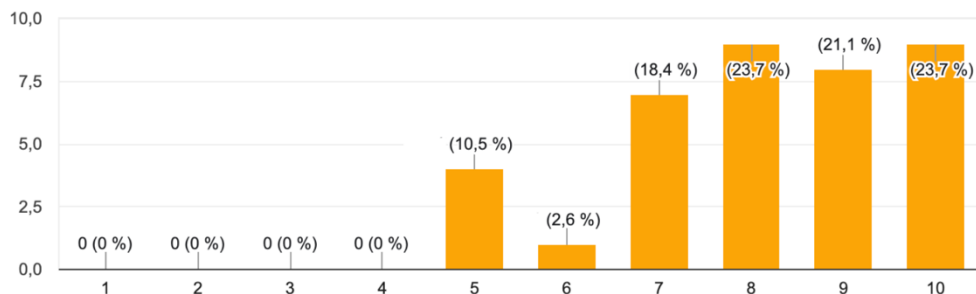
384 respuestas



La encuesta destaca que las frutas tropicales son los sabores favoritos al elegir productos de repostería, preferidos por el 59% de los encuestados. Los frutos secos también son populares, con un 51.3% de preferencia. El chocolate y la vainilla siguen siendo sabores clásicos, preferidos por el 35.9% y el 28.2% respectivamente. Las especias y sabores locales como chicle y durazno tienen una preferencia más baja, cada uno con un 2.6%. Esto sugiere que los productos que incorporan frutas tropicales y frutos secos pueden tener una acogida particularmente buena en el mercado.

En una escala del 0 al 10, donde 0 es "Nada importante" y 10 es "Extremadamente importante", ¿qué tan importante es para usted que un producto de repostería sea nutritivo además de sabroso?

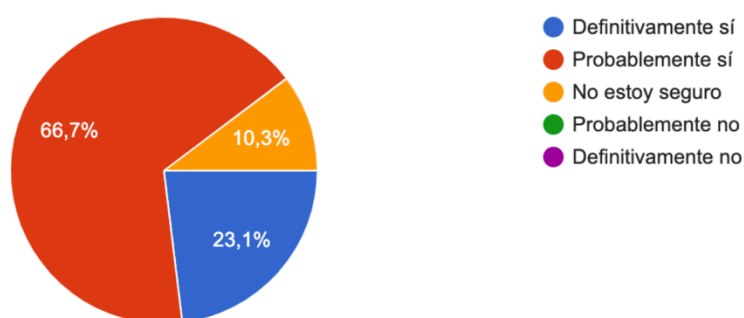
384 respuestas



La encuesta revela una fuerte preferencia por productos de repostería que sean tanto sabrosos como nutritivos, con el 68.5% de los encuestados valorando esta característica entre 8 y 10 en importancia. Esto subraya una clara demanda de opciones más saludables en el mercado de repostería.

Si un producto de repostería es nutritivo y utiliza ingredientes de alta calidad, ¿estaría dispuesto a pagar más por él en comparación con un producto tradicional?

384 respuestas

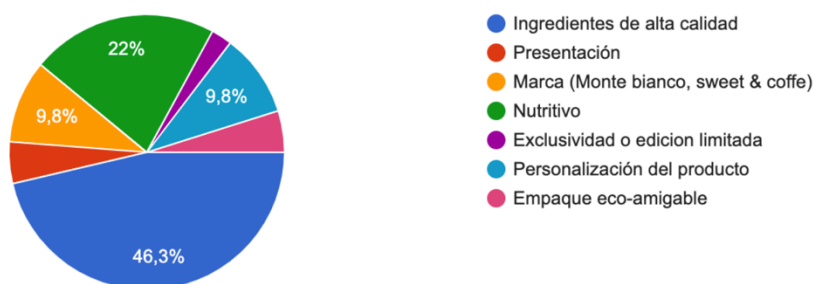


La encuesta muestra que un significativo 66.7% definitivamente estaría dispuesto a pagar más por productos de repostería nutritivos y de alta calidad, mientras que un 23.1% probablemente también lo haría. Esto indica que casi el 90% de los participantes

valoran la calidad y los beneficios nutricionales suficientemente como para considerar un costo más alto, destacando una fuerte demanda de mercado para productos de repostería premium.

¿Qué factores justifican un precio más alto para usted en productos de repostería?

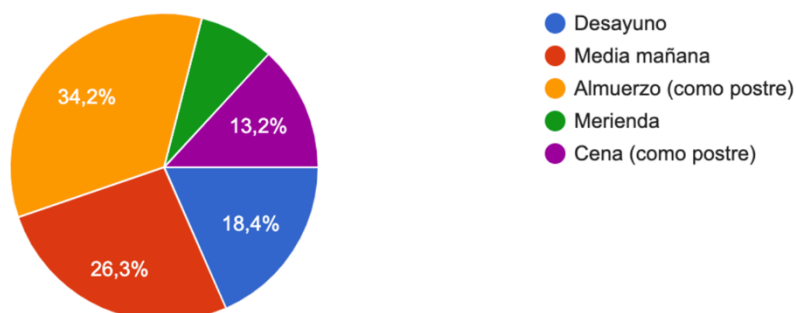
384 respuestas



La encuesta muestra que el 46.3% de los encuestados valora más los ingredientes de alta calidad como justificación para precios más altos en repostería, seguido por la presentación con un 22%. Marca reconocida y nutrición también son factores importantes para aproximadamente un 9.8% cada uno. Esto subraya que la calidad y la estética son prioritarias para los consumidores al elegir productos de repostería premium.

¿En qué ocasiones durante el día consume más productos de repostería como tortas, keys o un postre?

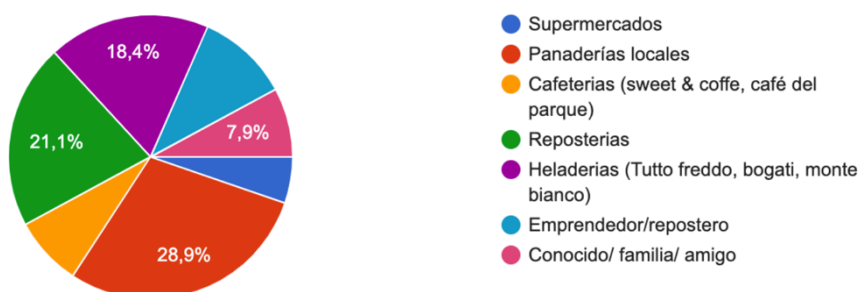
384 respuestas



La encuesta indica que la mayoría de los encuestados consume productos de repostería como postre después del almuerzo, con un 34.2% seleccionando esta opción. La merienda es también un momento popular para disfrutar de estos productos, con un 26.3%. El desayuno y la cena como momentos para un postre siguen con un 18.4% y 13.2% respectivamente. Esto sugiere que las tardes y después de las comidas principales son los momentos clave para el consumo de repostería.

¿En qué lugares suele comprar productos de repostería, como tortas, cheesecakes o postres?

384 respuestas



La encuesta revela que el 28.9% de los encuestados prefiere comprar productos de repostería en cafeterías como Sweet & Coffee, seguido por panaderías locales con un

21.1%, y supermercados con un 18.4%. Las reposterías y heladerías, así como las compras directas a emprendedores o conocidos, también son opciones populares, destacando la diversidad de preferencias de compra en el mercado.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: REPOSTERÍAS EN CUENCA

Esta investigación de campo forma parte de un estudio más amplio para la maestría en administración de empresas, destinada a evaluar el mercado de reposterías en Cuenca, con el fin de recoger datos relevantes para el lanzamiento de un emprendimiento propio en este sector.

HALLAZGOS

Sweet & coffe (Wayra Plaza):

- Oferta: Variedad de pasteles y bebidas.
- Diferenciador: Ubicación estratégica en un centro comercial y un enfoque en calidad y servicio rápido.

María Miel (Av. Primero de Mayo y Pedro de Rocha):

- Oferta: Repostería casera con énfasis en ingredientes naturales y postres tradicionales.
- Diferenciador: Ambiente casero y precios competitivos en postres clásicos y artesanales.

Panasia (Av. Paucarbamba):

- Oferta: Repostería oriental con especialidades únicas como pastel de matcha-fresa o monchis.
- Diferenciador: Especialización en sabores orientales y postres innovadores.

Panadería Tulipano (Av. Paucarbamba y Francisco Sojos):

- Oferta: Amplia selección de galletas gourmet y pasteles de diseño.
- Diferenciador: Diseño moderno del local y enfoque en postres premium.

Pacari (Av. Paucarbamba):

- Oferta: Postres orgánicos y una línea exclusiva de chocolates orgánicos.
- Diferenciador: Compromiso con la sostenibilidad y calidad orgánica.

PUNTOS EN COMÚN Y OBSERVACIONES

Ubicación estratégica:

- La mayoría de las reposterías están ubicadas en la Av. Paucarbamba o cerca de intersecciones principales en Cuenca. Esto sugiere que la elección de una ubicación accesible y de alto tráfico es crucial para atraer a clientes.

Variedad de productos:

- Las reposterías tienden a ofrecer una amplia variedad de productos, desde postres clásicos como brownies y cheesecakes hasta opciones más innovadoras como pasteles con sabores orientales o ingredientes orgánicos. Esto indica que mantener una diversidad en el menú puede ayudar a atraer a un rango más amplio de clientes.

Enfoque en la Calidad y la Presentación:

- La calidad y la presentación de los productos son consistentemente destacadas, con un fuerte enfoque en la estética visual que atrae a los clientes. El diseño del local también juega un papel importante en la experiencia del cliente.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y DIFERENCIACIÓN**Experiencia del cliente:**

- Ofrecer una experiencia de cliente única puede ser una clave diferenciadora. Esto podría incluir desde la personalización de pedidos, menús rotativos basados en estacionalidad, hasta la incorporación de un espacio café dentro de la repostería donde los clientes puedan disfrutar de sus postres en un ambiente relajante y atractivo.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- Aunque Pacari ya utiliza ingredientes orgánicos, podría haber espacio para un emprendimiento que no solo se enfoca en lo orgánico, sino también en prácticas de sostenibilidad integral, como cero desperdicio, empaques biodegradables y apoyo a proveedores locales.

Uso de tecnología:

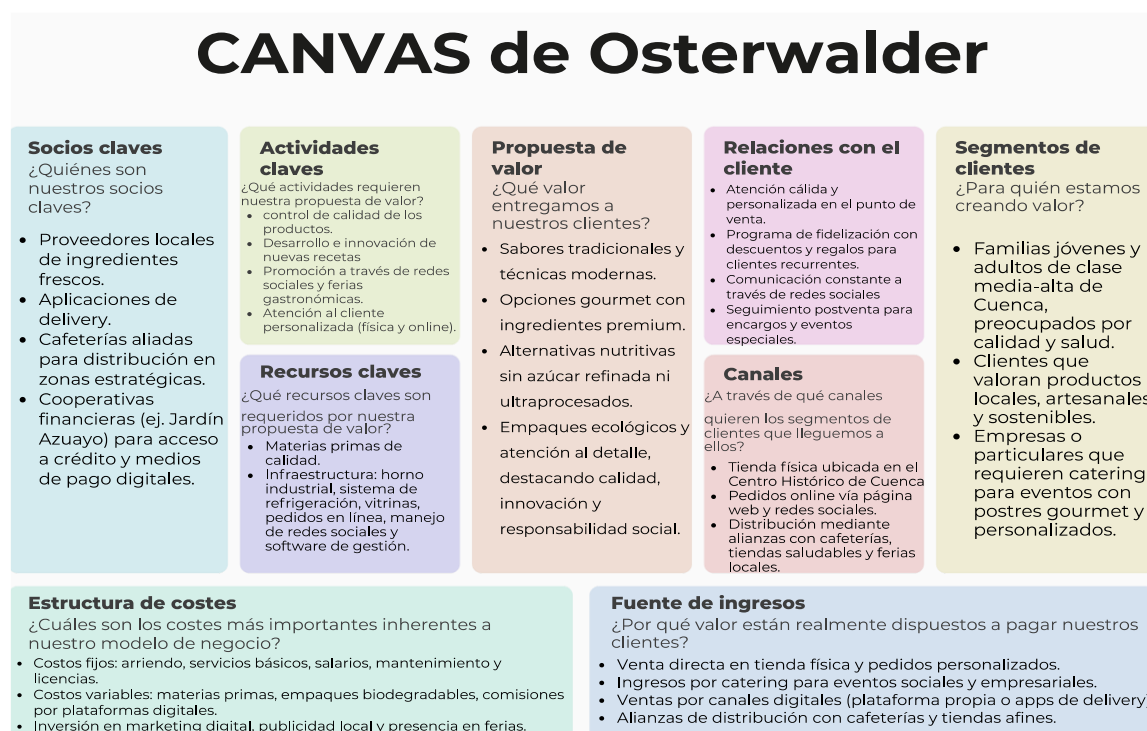
- Implementar tecnología tanto en la operación como en la experiencia del cliente (por ejemplo, pedidos y pagos en línea, programas de lealtad digitales) puede

ofrecer conveniencia adicional y atraer a un segmento de mercado más joven y tecnológicamente inclinado.

Análisis general de la investigación de campo en reposterías de cuenca

A pesar de la aparente diversidad en la oferta de productos y ambientes entre las reposterías de Cuenca, un análisis detallado revela una tendencia hacia la repetición de ciertos postres populares como cheesecakes, brownies, torta vasca, y galletas, lo cual sugiere una oportunidad para diferenciarse a través de una mayor especialización y nichos de mercado menos explorados. La observación de estrategias de precios y presentación de productos ha proporcionado un entendimiento valioso; sin embargo, destacarse en este mercado competitivo requiere no solo ofrecer algo diferente, sino hacerlo con excelencia. Adoptar prácticas sostenibles, mejorar continuamente la experiencia del cliente, y especializarse en productos únicos pueden ser estrategias efectivas para atraer y retener clientes, creando una lealtad de marca sólida y diferenciándose claramente de la competencia que tiende a ofrecer una gama similar de opciones.

LIENZO DE OSTERWALDER



Oferta basada en la Investigación de Mercado

La elección del menú de la repostería se basa en los resultados obtenidos de la investigación de mercado, la cual identificó segmentos específicos de consumidores con necesidades y preferencias diferenciadas en cuanto a repostería. Esta investigación reveló tres tendencias principales que justifican la creación de tres líneas de productos: Gourmet, Tradicional y Nutritiva .

Preferencia de mercado : Los resultados de la investigación indicaron una inclinación de los consumidores de clase media-alta hacia productos exclusivos que integran ingredientes premium como almendras, pistacho y frutas exóticas, tales como el maracuyá y el kiwi. Esta preferencia respalda la elección de sabores únicos y preferidos que destacan en el mercado y atraen a clientes dispuestos a pagar un precio adicional por una experiencia superior en repostería.

La Línea Gourmet se diseñó en base a estos resultados, ofreciendo opciones como tartaleta de frutas con crema de almendras, mousse de maracuyá y tiramisú de pistacho o mango, según la temporada. Estos productos no solo buscan ser visualmente atractivos, sino que también reflejan la alta calidad en sus ingredientes, respondiendo a la demanda del segmento que valora experiencias de sabor exclusivas y de alta calidad.

Demanda identificada : La investigación de mercado reveló un gran interés en productos tradicionales que evocan un sentido de nostalgia y confort. Este segmento de consumidores valora sabores familiares que conectan con sus recuerdos y tradiciones, especialmente en postres ampliamente apreciados en el contexto local y culturalmente relevante, como el tres leches.

En respuesta a esta demanda, la Línea Tradicional incluye productos como el cake de plátano, cake de zanahoria, tres leches clásico.

Segmento en crecimiento : La investigación de mercado evidencia un interés creciente en productos saludables entre consumidores cada vez más conscientes de su bienestar. Estos clientes priorizan opciones que incluyen ingredientes nutritivos y menos procesados, como el cacao puro y la harina de almendra, reflejando una tendencia hacia una alimentación más sana, incluso en el consumo de postres.

En respuesta a esta tendencia, la Línea Nutritiva de Dulce Destino incluye opciones como brownies de cacao puro y nueces, y un pastel de lenteja como sustituto del chocolate. Estos productos están diseñados para satisfacer a quienes buscan cuidar su salud sin renunciar al placer de la repostería, posicionando a la repostería como una alternativa saludable en el mercado de postres.

Costeo Estandar

La investigación de mercado, al identificar un interés claro en cada tipo de producto, justifica la inversión en ingredientes específicos y la fijación de precios alineados con el valor percibido por los clientes. Esta estructura de costos, que abarca materiales directos, mano de obra, depreciación de activos fijos y otros gastos indirectos, establece una base sólida para definir precios de venta competitivos y garantizar la rentabilidad del negocio.

MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A DULCE DESTINO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Si bien existe cierta variedad en la oferta repostería cuencana, esta se circunscribe a los productos tradicionales como pasteles, galletas y postres fríos. Sin embargo, no se exploran ni incorporan las nuevas tendencias gastronómicas, conceptos vanguardistas y propuestas innovadoras que cautiven a los paladares más exigentes y preferidos.
- Las reposterías en Cuenca carecen de una oferta altamente personalizada y adaptable a los diferentes períodos estacionales del año. Los clientes buscan disfrutar de postres que no solo sean deliciosos, sino que también ofrecerán una variedad constante e incorporan productos de temporada para brindar sorpresas y experiencias renovadas.

OPORTUNIDAD

Dulce Destino se encuentra en el mercado de repostería en Cuenca con una propuesta única que combina tradición, innovación y un enfoque consciente hacia la nutrición.

Nuestra oportunidad radica en ser los pioneros en crear un concepto diferenciado donde estos tres vertientes convivan de manera armónica y definida, sin mezclarse, sino más bien complementándose para satisfacer los diversos paladares y necesidades.

1. Línea Tradicional

Esta línea está diseñada para quienes buscan revivir los sabores de la infancia o de las recetas caseras. Se basa en técnicas tradicionales y el uso de ingredientes naturales, ofreciendo productos que conectan emocionalmente con los clientes a través del sabor y la familiaridad.

Características:

- Recetas tradicionales y familiares
- Texturas y sabores que evocan lo casero y lo auténtico

Ejemplos de productos:

- Cake de banano
- Cake de zanahoria
- Tres leches clásico
- Galletas de nueces y chocolate

2. Línea Gourmet

Dirigida a un público que busca experiencias exclusivas, esta línea combina ingredientes premium con técnicas de alta repostería. Son productos pensados para ocasiones especiales, celebraciones o simplemente para disfrutar de un capricho elegante y refinado.

Características:

- Ingredientes premium (almendras, pistacho, maracuyá, etc.)
- Técnicas de presentación y preparación gourmet
- Ideal para eventos, regalos y celebraciones

Ejemplos de productos:

- Tartaleta de frutas con crema de almendras
- Mousse de maracuyá
- Tiramisú de pistacho o mango (según temporada)

3. Línea Nutritiva

Esta línea responde a una creciente demanda de consumidores que buscan opciones más saludables, sin sacrificar sabor ni experiencia. Todos los productos son elaborados sin azúcar refinada ni grasas añadidas, usando ingredientes naturales y funcionales. Es una línea ideal para quienes llevan un estilo de vida consciente y activo.

Características:

- Sin azúcar ni grasas añadidas
- Ingredientes funcionales y naturales
- Opciones sin gluten según producto

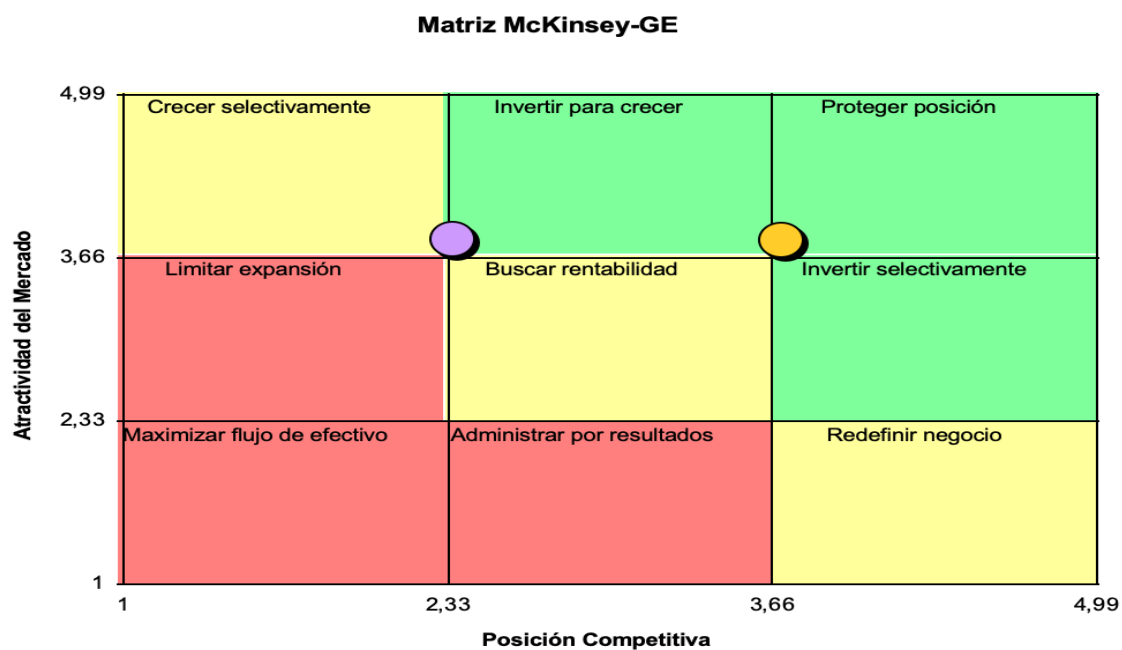
Ejemplos de productos:

- Brownies de cacao puro y nueces (sin azúcar)
- Cake de lenteja (alternativa al chocolate tradicional)

En Dulce Destino buscamos ofrecer productos de alta calidad a precios razonables según cada línea de producto. Entendemos que la calidad conlleva un mayor costo, especialmente en productos gourmet o nutritivos, por lo que nuestra estrategia de precios está segmentada. La línea tradicional mantendrá precios más accesibles para el consumo frecuente, mientras que la línea gourmet y nutritiva tendrán precios premium acordes al valor de sus ingredientes, técnicas y beneficios nutricionales.

TRADICIONAL**GOURMET****NUTRITIVO**

MATRIZ A-C



Posición Original: En la celda de "invertir para crecer", lo que sugiere que la unidad de negocio tenía una posición competitiva moderada en un mercado de atractividad media. La recomendación aquí sería mejorar la rentabilidad y evaluar cuidadosamente las inversiones para crecer.

Nueva Posición: En la celda de "Invertir selectivamente", indicando que la posición competitiva ha mejorado, aunque la atractividad del mercado sigue siendo media. Aquí, la estrategia recomendada es invertir de manera selectiva para fortalecer aún más la posición competitiva.

Segmentacion del Mercado:

- **Geográfica:** Ciudad de Cuenca y sus alrededores.
- **Demográfica:**
- Edad: Adultos jóvenes (25-45 años).

- Estado civil: Familias recién formadas y parejas jóvenes.
- Ingreso: Clase media-media alta con ingresos estables.
- **Psicográfica:**
- Estilo de vida: Consumidores que valoran la calidad y la experiencia gastronómica, interesados en probar nuevas tendencias y productos.
- Valores: Clientes conscientes de la salud que buscan opciones nutritivas sin sacrificar el sabor.
- Actitudes: Personas con redes sociales amplias, que disfrutan compartir experiencias culinarias con amigos y familiares.
- **Conductual:**
- Motivaciones de compra: Búsqueda de indulgencia, conveniencia y nutrición.
- Lealtad a la marca: Clientes que valoran la calidad constante y la personalización.
- Frecuencia de compra: Compradores recurrentes que buscan nuevas opciones y productos de temporada.

POSICIONAMIENTO

Nuestra estrategia de posicionamiento será de diferenciación por ser los únicos en ofrecer una experiencia de repostería diversificada que integra lo mejor de tres mundos:

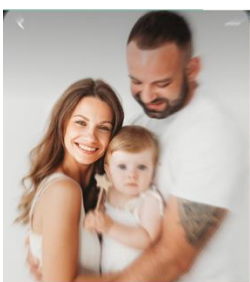
- Autenticidad de sabores y técnicas tradicionales artesanales.

- Sofisticación y vanguardia de la alta repostería gourmet.
- Conciencia nutricional con opciones saludables de disfrute.

Nuestro posicionamiento se reforzará a través de una imagen de marca fresca, innovadora y cautivadora, con un fuerte enfoque en calidad, personalización y adaptación constante a las nuevas tendencias del sector.

De esta manera, lograremos posicionarnos como un referente gastronómico disruptivo y de vanguardia en el mercado repostero de Cuenca, cautivando a las familias locales de ingresos medios-altos que buscan propuestas diferenciadas que satisfagan integralmente sus diversos paladares y necesidades alimenticias.

PROTOPERSONA

	Historia: Ana López es una profesional de 35 años, casada y con una familia recién conformada. Vive en Cuenca y tiene un ingreso estable. Valora mucho el tiempo en familia y disfruta organizando reuniones con amigos y familiares. Le apasiona la gastronomía y siempre está buscando nuevas experiencias culinarias, especialmente en repostería. Aunque aprecia los sabores tradicionales, también le gusta experimentar con opciones gourmet y nutritivas, especialmente aquellas que pueden ser disfrutadas por todos los miembros de su familia, incluyendo postres que ofrezcan beneficios adicionales en términos de nutrición.	Metas y Objetivos • Proporcionar a su familia alimentos deliciosos y de alta calidad. • Descubrir y disfrutar de nuevas experiencias gastronómicas. • Mantener una vida equilibrada que combine placer y salud.
ANA LOPEZ Núcleo familiar: Familia recién conformada Edad: 35 años Estado civil: Casada Ciudad: Cuenca Le gusta compartir momentos con familia y amigos.	Canal de Comunicación Favorito • Redes sociales (Instagram, Facebook) • WhatsApp • Recomendaciones boca a boca Preferencias y Hábitos de Compra: Valora mucho la calidad, frescura e ingredientes de los productos. Aprecia los conceptos innovadores más allá de lo tradicional. Está dispuesta a pagar precios Premium si la experiencia lo amerita. Es un consumidor activo de plataformas digitales y redes sociales.	Dificultades Principales • Diferenciación entre productos de repostería de calidad y aquellos más comunes y fácilmente reemplazables. Puntos de Dolor • La falta de variedad en opciones de repostería que combinen diferentes estilos (tradicional, gourmet, nutritivo). Apps Favoritas y Marca tecnológica favorita    

CUSTOMER JOURNEY Y TOUCHPOINTS

Etapa de Descubrimiento

¿Por qué comienzan el recorrido?

Acciones: Publicidad: videos y posts en redes sociales como Instagram y Facebook mostrando la variedad de postres y su calidad

Necesidades y Puntos de Dolor:

- **Punto de dolor:** Incertidumbre sobre la calidad y la originalidad de los postres.
- **Necesidad:** Encontrar postres innovadores que ofrezcan una experiencia diferente y deliciosa.

Touchpoint:

- **Publicidad:** Instagram, Facebook, YouTube.

Customer Feeling:

El cliente se siente intrigado y curioso.

Etapa de Registro

¿Por qué confiarían en nosotros?

- **Acciones:**

- Ofrecer muestras gratuitas en eventos y mercados locales.
- Solventar dudas sobre ingredientes y opciones de personalización.

Necesidades y Puntos de Dolor:

- **Punto de dolor:** Desconfianza sobre la frescura y la calidad de los ingredientes.
- **Necesidad:** Garantizar la calidad y frescura de cada postre, así como la posibilidad de personalización

Touchpoint:

Medios de contacto: WhatsApp, teléfono, redes sociales, sitio web, visitas presenciales.

Customer Feeling:

El cliente se siente emocionado y confiado en probar algo nuevo.

Onboarding and First Use

¿cómo pueden tener éxito?

- **Acciones:** Recibe una muestra gratuita o con descuento.
- Recibe recetas y tips para hacer en casa

Necesidades y Puntos de Dolor:

- **Punto de dolor:** Duda sobre la calidad y frescura de los ingredientes.

- **Necesidad:** Probar la calidad del producto sin un gran compromiso inicial.

Touchpoint:

Publicidad: Página web, redes sociales, correo electrónico.

Customer Feeling:

Emocionado y curioso.

Sharing

¿Por qué confiarían en nosotros?

- **Acciones:**
- Comparte su experiencia en redes sociales.
- Recomienda a amigos y familiares.

Necesidades y Puntos de Dolor:

- **Punto de dolor:** Incertidumbre sobre el valor por dinero
- **Necesidad:** Sentirse satisfecho con el valor y la calidad del producto para recomendarlo.

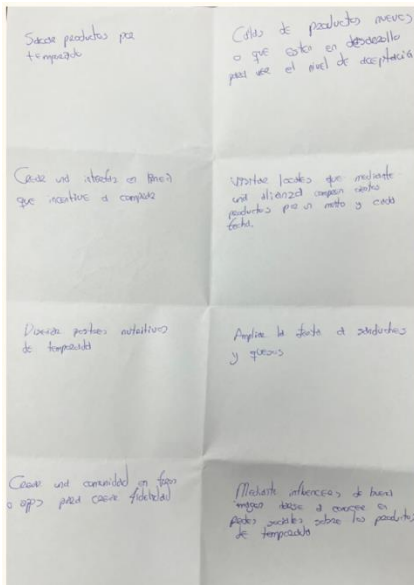
Touchpoint:

Redes sociales, boca a boca, reseñas en línea.

Customer Feeling:

Satisfecho y confiado.

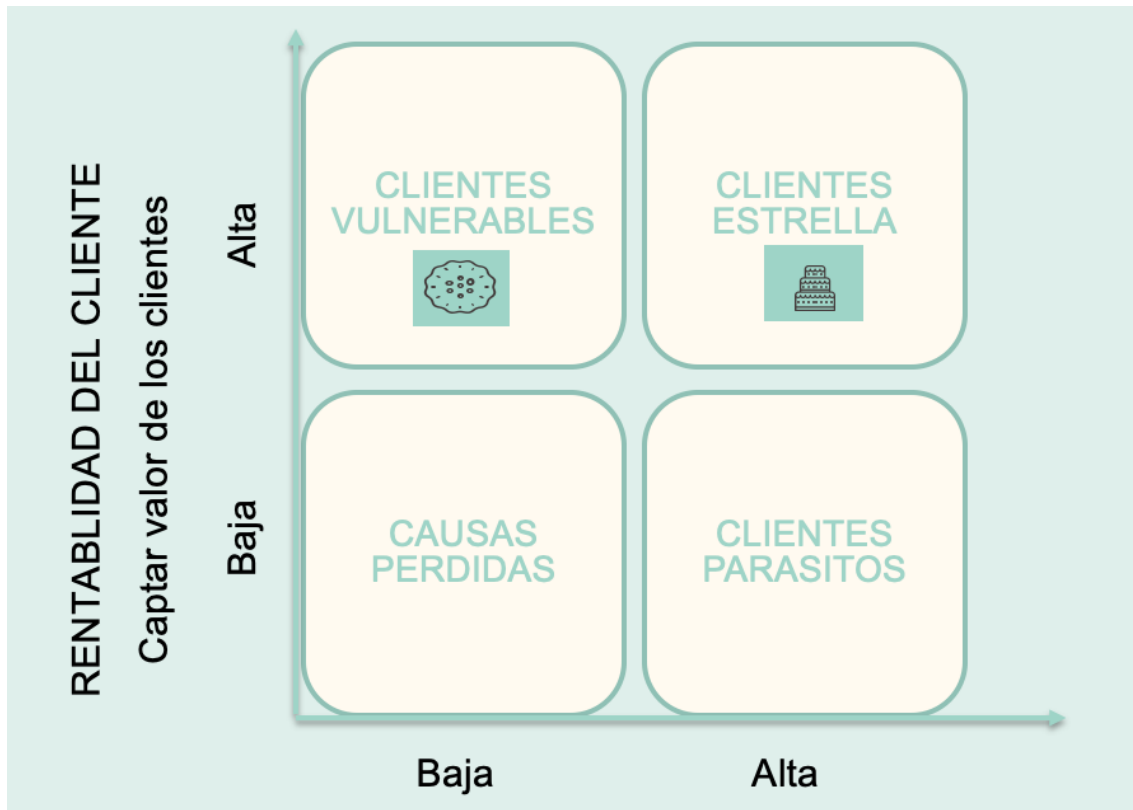
8 LOCOS: REESTRUCTURACION DE LA IDEA DE NEGOCIO



Modificaciones principales:

- Antes: Tener los productos en un solo local físico
- Después: Establecer alianzas con otros negocios similares para poder vender ciertos productos en sus locales
- Antes: Elaborar postres nutritivos
- Después: Establecer postres nutritivos de temporada y personalizados.

GESTION DEL CLIENTE



Contexto Actual:

Precio Costoso + Desconocimiento



- Segmento Elegido Clientes Vulnerables:
- El segmento está compuesto por clientes que buscan repostería de alta calidad pero que no están familiarizados con nuestra marca.
- Este grupo tiene el potencial de ser rentable a largo plazo, ya que están dispuestos a pagar más por productos exclusivos y de alta calidad.

Futuro:

Precio Costoso + Exclusividad.



1. Clientes Estrella:

- En el futuro, aspiramos a que nuestros clientes se conviertan en "Clientes Estrella," que valoren y prefieran nuestros productos de repostería sobre los de la competencia.
- Este grupo disfrutará de la exclusividad y calidad superior de nuestros productos y estará dispuesto a pagar un precio premium por ellos.

Mockup



Problema: Dificultad para encontrar opciones reposteras que satisfagan diferentes necesidades y preferencias

Segmento: Personas jóvenes y adultos, profesionales y estudiantes de clase media y clase media alta

Producto:

- Postres Tradicionales: Como galletas y pasteles tradicionales.
- Postres Gourmet: Como tiramisú y tartas de alta gama.
- Postres Nutritivos: Como un key de lenteja que sustituye al chocolate, brindando una opción deliciosa y saludable. Todos los productos están hechos con ingredientes de alta calidad, con versiones adaptadas para ser más nutritivas.

Precio: Nuestros productos están posicionados en el segmento medio-alto del mercado:

- Postres Tradicionales: Precios accesibles para el consumidor promedio.
- Postres Gourmet: Precios más altos, reflejando la calidad y la sofisticación de los ingredientes.
- Postres Nutritivos: Precios competitivos, considerando el valor agregado de los ingredientes saludables.

Canal:

-Redes Sociales: Instagram, Facebook, y Pinterest para promociones y marketing visual.

-Puntos de venta físicos: En ferias gastronómicas y tiendas gourmet locales.

Delivery: Servicio de entrega a domicilio para mayor conveniencia.

Comunicación:

Publicaciones regulares en redes sociales con imágenes atractivas de nuestros productos y promociones especiales.

JUSTIFICACION ESTRATEGICA

Participación

Estrategia de participación: Retador

Estrategia de segmentación: Tradicional y moderna

Resultado esperado: Desarrollo de procesos de lealtad y fidelización

Acciones principales:

- Ofrecer muestras gratuitas de nuevos productos en tiendas físicas y eventos.
- Garantizar la calidad de los ingredientes y procesos de elaboración.

- Ambientar un espacio acogedor que transmita frescura, tradición y elegancia simultáneamente.

Experiencia al cliente

Estrategia de servicio a ofrecer al cliente:

- Atención personalizada en tienda y a través de plataformas digitales.
- Ofrecer contenido exclusivo y recetas personalizadas.

Resultado esperado: Contribución a la estrategia de diferenciación por calidad y exclusividad.

Acciones principales:

- Promociones regulares a través de redes sociales y correo electrónico.
- Días de degustación gratuita para presentar nuevos productos.
- Programas de fidelización donde los clientes pueden acumular puntos y recibir descuentos o productos exclusivos.
- Uso de testimonios y recomendaciones de clientes satisfechos en las estrategias de marketing.

Posicionamiento

- **Estrategia de posicionamiento:** Valor y calidad "La repostería que transforma tus momentos especiales en memorias dulces."
- **Resultado esperado:** Diferenciación

Acciones principales:

- Desarrollo de una línea de productos exclusivos que no se encuentren fácilmente en la competencia.
- Mantener una comunicación constante con los clientes para actualizar y adaptar la oferta de productos a sus necesidades y preferencias.
- Renovación constante del portafolio de productos, introduciendo innovaciones y manteniendo clásicos.

Marketing Mix

Producto

La propuesta de valor de Dulce Destino se basa en ofrecer una experiencia gastronómica auténtica, creativa y consciente, estructurada en tres líneas de producto que responden a distintas motivaciones del consumidor:

- **Tradicional/Artesanal:** Productos que evocan la repostería casera cuencana, como galletas y cakes, elaborados con recetas ancestrales y procesos artesanales. Se emplean ingredientes 100% naturales, frescos y locales, apelando a la nostalgia y al sabor familiar.
- **Gourmet:** Línea de alta repostería enfocada en la sofisticación y el detalle, con postres como mousse de maracuyá, tiramisú de pistacho o mango, y cheesecakes elaborados con técnicas vanguardistas. Dirigida a quienes buscan experiencias exclusivas y sabores refinados.

- **Nutritiva/Saludable:** Alternativas diseñadas para consumidores conscientes de su alimentación, como brownies de cacao puro sin azúcar y cake de lenteja, que combinan sabor y nutrición. Elaborados con ingredientes integrales, sin azúcares añadidos ni grasas saturadas.

Esta diversificación permite atraer a distintos públicos —desde los amantes de lo tradicional hasta los que priorizan salud o sofisticación— dentro de un mismo concepto de calidad, autenticidad e innovación.

Precio

Se aplicará una **estrategia de precios diferenciada por línea de producto**, considerando el valor percibido, el nivel de ingreso del público objetivo y los costos de elaboración:

- **Tradicional/Artesanal:** Precios accesibles que incentiven la compra frecuente, sin comprometer la calidad.
- **Gourmet:** Precios en el rango Premium, en línea con su posicionamiento exclusivo y el alto estándar de insumos y técnicas utilizadas.
- **Nutritiva/Saludable:** Precios ligeramente por debajo de la línea gourmet, manteniendo su carácter Premium pero con enfoque funcional y saludable.

Comunicación

La estrategia de comunicación de Dulce Destino estará centrada en el marketing digital, fortaleciendo la identidad de marca, la conexión emocional y la fidelización:

- **Marketing Digital:** Uso intensivo de redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) para mostrar el proceso artesanal, recetas exclusivas, historias de clientes y lanzamientos. Se priorizará contenido visual de alta calidad y storytelling emocional.
- **Sitio Web:** Página atractiva con carrito de compras, blog de recetas, información nutricional y pedidos personalizados.
- **Email Marketing:** Envío de newsletters mensuales con promociones exclusivas, recetas saludables y contenido educativo para fomentar el engagement.

Distribución/Venta

La estrategia de distribución combinará presencia física y canales digitales para maximizar cobertura y conveniencia:

- **Tienda Física Propia:** Local acogedor ubicado estratégicamente en el Centro Histórico de Cuenca (San Blas), con ambiente temático y zona de degustación para reforzar la experiencia de marca.
- **E-commerce:** Plataforma ágil y segura para compras en línea, con opciones de entrega a domicilio o retiro en tienda.
- **Puntos de Venta Aliados:** Colocación de productos selectos en cafeterías, restaurantes y tiendas gourmet locales, fortaleciendo la presencia en distintos puntos de contacto con el consumidor.

GERENCIA FINANCIERA

Dirigido a familias jóvenes y adultos de clase media-alta, el negocio ofrece postres gourmet, tradicionales y nutritivos, adaptándose a distintos gustos y ocasiones.

Su oferta está cuidadosamente diseñada para brindar experiencias gastronómicas memorables, con un enfoque en calidad, personalización e innovación.

PRODUCTOS

Producto
Tartaleta de frutas con crema de almendras
Mousse de Maracuya
tiramisu de pistacho
Cake de plátano
Cake de zanahoria
Torta 3 leches
Galletas de chocolate y nueces
Brownies de Cacao puro y nueces
Cake de lenteja

Descripción del proyecto:

El proyecto tiene como propósito formalizar el emprendimiento existente mediante la apertura de un local físico en la ciudad de Cuenca. Esta etapa representa un paso clave en el desarrollo del negocio, que actualmente opera desde casa. La iniciativa contempla:

- Implementación de un espacio físico que ofrezca un ambiente acogedor para disfrutar de los productos.
- Incorporación de tecnologías de gestión para maximizar la captación de clientes.

- Expansión en puntos de venta a través de alianzas estratégicas con supermercados y otros locales.
- Creación de una línea de producción más eficiente, con maquinaria especializada que incremente la capacidad de elaboración y reduzca tiempos.

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El monto necesario para la puesta en marcha del proyecto es de \$8.938,64. De este total, el 25% será cubierto con fondos propios, equivalente a \$2.234,66. Por lo tanto, el monto que se requiere solicitar mediante crédito asciende a \$6.703,98.

Luego de una exhaustiva revisión en diversas instituciones financieras y análisis de sus tasas de interés, se determinó que la Cooperativa Jardín Azuayo ofrece las condiciones más favorables, con una tasa de interés del 12,77%.

Una de las principales razones para elegir la Cooperativa Jardín Azuayo es la facilidad de requisitos y la agilidad en el proceso de aprobación. Esta institución permite acceder al crédito el mismo día en que se presentan los documentos requeridos. Además, ofrece plazos flexibles que pueden extenderse hasta 7 años, lo que resulta cómodo y suficiente para cumplir con la obligación crediticia sin comprometer el flujo de caja del negocio.

Otro punto a favor es que la cooperativa integra tecnologías modernas como códigos QR para pagos, un método cada vez más popular en la ciudad de Cuenca. Entre los beneficios de este sistema se encuentran:

- Eliminación de problemas con el vuelto, como la falta de monedas o cambios exactos.

- Seguridad en las transacciones, ya que el dinero se transfiere directamente a la cuenta bancaria, donde además genera intereses mientras permanece depositado.
- Mayor comodidad para los clientes, al ampliar los métodos de pago y brindarles facilidades para sus compras.

Por otro lado, la Cooperativa Jardín Azuayo es un referente por sus prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente, lo que refuerza los valores de este emprendimiento. Además, es una institución financiera sólida que cuenta con servicios virtuales establecidos, los cuales pueden contribuir significativamente al crecimiento y modernización del negocio.

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

Se estima un rendimiento del 20% sobre el valor de la inversión financiada con recursos propios para el emprendimiento. Este enfoque busca no solo establecer el negocio de manera sólida, sino también asegurar su rentabilidad a largo plazo. El objetivo es que este rendimiento proporcione estabilidad financiera y garantice la viabilidad del proyecto en el tiempo.

Costo de la deuda (Kd)	12,77%	Tasa de la Cooperativa Jardin Azuayo	
Costo (Ki)	8,14%		
Costo de rec. Propios (ks)	20%		
Participación deuda (wd)	75%	Inversión requerida	8.938,64

Particip. rec. Propios ws)	25%	Deuda	6.703,98
CCPP (ka)	11%	Recursos propios	2.234,66

El CCPP del 11% es un indicador clave para determinar si el emprendimiento generará suficiente rentabilidad para cubrir el costo del capital invertido. Dado que el costo de la deuda es relativamente bajo y predomina en el financiamiento, se logra mantener un costo promedio competitivo. Este análisis muestra que el financiamiento está balanceado entre deuda y recursos propios, con un costo razonable para el proyecto.

FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO

Tabla de Inversión Inicial

INVERSION INICIAL		8.938,64
Costo activos fijos		7.015,73
Horno Industrial	1.695,96	
Refrigeracion	1.269,44	
Equipos de cocina	610,00	
Equipo tecnologico (POS)	1.101,41	
Sistema de almacenamiento	350,00	
Sistema de aire acondicionado	900,01	
Vitrinas	1.088,91	

Adecuación del local	Pintura, iluminación, y decoración básica del espacio.	\$1.200,00
-----------------------------	--	------------

Refrigeración	Refrigeradora indurama (795) y congelador industrial ALUM DUAL 320L (474,44), para mantener frescos los ingredientes y productos terminados.	\$1.269,44
Horno industrial	Horno de convección (GAVILAN-4) para producción a gran escala de tortas, galletas y otros productos.	\$1.695,96
Batidoras profesionales	Dos batidoras con capacidad para 5 litros para mezclar masas y cremas.	\$160,00
Moldes y bandejas	Variedad de moldes para tartaletas, pasteles, galletas y cupcakes.	\$150,00
Mesas de trabajo	2 Mesas de acero inoxidable (150), para preparación higiénica y eficiente de los productos.	\$300,00
Utensilios básicos	Espátulas, rodillos, cortadores, tamizadores y boquillas para decorar pasteles.	\$150,00
Sistema de almacenamiento	Estanterías y recipientes herméticos para almacenar ingredientes secos como harinas y azúcares.	\$350,00
Decoración y vitrinas	Vitrinas refrigeradas y decorativas para exhibir los productos al público. Vitrina Oasis 90. (700) y Vitrina Frigorífica Home & Company (388,91).	\$1.088,91

Sistema de punto de venta (POS)	Caja registradora Logic Controls Cd415 Rj12 5 Bill (84,99), impresora Impresora Pos 3nstar Rpt006 Termica (97,43), lector de tarjetas Sunmi V2se Pda Pos Móvil: V2s 2 Gbram (299) y software para gestionar ventas y pedidos Bematech Le1015-j (619,99).	\$1.101,41
Marketing y promoción	Campañas de marketing digital en redes sociales con influencers	\$470,00
Licencias y permisos	Licencias municipales, de salud y registros sanitarios.	\$102,91
Sistema de aire acondicionado	(Split Inverter ES-24INVW8) Instalación para mantener un ambiente adecuado y garantizar la calidad de los productos.	\$900,01
TOTAL		\$8.938,64

Para la adecuación del local, se realizó una cotización con un maestro de confianza. Posteriormente, tras la medición de las dimensiones del área del local, se determinó el presupuesto especificado en la tabla presentada anteriormente.

En cuanto al equipamiento especializado, como el horno y la refrigeración, se llevó a cabo una investigación a través de páginas especializadas reconocidas, como Termalimex y Fritega, para garantizar la calidad y funcionalidad de los equipos. Adicionalmente, los utensilios y equipos de cocina fueron revisados en tiendas como

Artefacta, Indurama y plataformas en línea como Amazon, donde se encontraron máquinas de mejor calidad a precios competitivos.

Para el punto de venta (POS), se cotizó con DacTrading, una empresa cuencana conocida por ofrecer sistemas completos que incluyen: impresoras AutoID, cajones de dinero eficientes, y lectores de tarjetas, ideales para el manejo del flujo de caja y la facturación en el local.

En cuanto a los permisos de funcionamiento, de acuerdo con la información proporcionada en la página oficial del gobierno, dentro de la sección de la ARCSA, el establecimiento de repostería está clasificado en la categoría de pastelería con el código 14.1.9.3, correspondiente a la pequeña industria. El costo de este permiso es de \$88,32. Asimismo, el registro sanitario, necesario para operar de manera legal, tiene un costo de \$14,59, según lo detallado en la misma página gubernamental.

Activos Fijos

Horno industrial:

- **Activo fijo independiente:**
 - Se clasifica de manera separada debido a su importancia específica en el proceso de producción de repostería. Es un equipo clave que requiere una inversión significativa y tiene una vida útil prolongada.
 - Monto: \$1.695,96

Refrigeración:

- **Incluye:**
 - Refrigeradora y congelador industrial.

- Estos equipos son esenciales para mantener los ingredientes frescos y conservar los productos terminados en condiciones óptimas.

- **Monto:** \$1.269,44

Equipos de cocina:

- **Incluye:**

- **Batidoras profesionales:** Equipos especializados para mezclar masas y cremas, con una vida útil prolongada.

- **Moldes y bandejas:** Instrumentos reutilizables que permiten dar forma y consistencia a los productos.

- **Mesas de trabajo:** Superficies de acero inoxidable que aseguran una preparación higiénica y eficiente.

- Estos elementos se agrupan bajo "equipos de cocina" porque son herramientas directamente relacionadas con el proceso de preparación y cumplen con los criterios de activos fijos por su durabilidad.

- Monto total: \$610.00

Sistema de almacenamiento:

- **Incluye:**

- Estanterías y recipientes herméticos para almacenar ingredientes secos como harinas y azúcares.

- Son activos fijos porque son reutilizables, tienen una vida útil prolongada y aseguran la conservación adecuada de los materiales.

- Monto: \$350.00

Sistema de aire acondicionado:

- **Activo fijo independiente:**

- Clasificado de manera independiente porque su función principal es mantener un ambiente adecuado para la elaboración y conservación de productos, garantizando estándares de calidad.

- Monto: \$900.01

Vitrinas:

- **Incluye:**

- Vitrinas refrigeradas y decorativas.

- Estas vitrinas no solo sirven para exhibir los productos al público, sino también para conservarlos a una temperatura adecuada. Son esenciales para la presentación y conservación de los productos.

- Monto: \$1,088.91

Equipo tecnológico (POS):

- **Incluye:**

- Caja registradora, lector de tarjetas y software para gestionar ventas y pedidos.

- Estos elementos son agrupados como "equipo tecnológico" porque representan herramientas digitales esenciales para la operación del negocio, optimizando la atención al cliente y el control de ventas.

- Monto: \$1,101.41

Tabla de Costos

Materiales e insumos	Costo unitario
Tartaleta de frutas con crema de almendras	0,89
Mousse de Maracuya	0,71
tiramisu de pistacho	1,31
Cake de platano	0,47
Cake de zanahoria	0,50
Torta 3 leches	0,65
Galletas de chocolate y nueces	0,61
Brownies de Cacao puro y nueces	0,91
Cake de lenteja	0,51
Energia	1,04
Envase	0,15
Total costos variables mensuales	7,74
Unidades producidas mensualmente	229,17
Total costos variables mensuales	161,23
Costos fijos mensuales	485,00

Costos Variables

Los costos han sido estimados detalladamente en la materia de Plan de Negocios. Para ello, se utilizó una hoja de Excel que incluyó una matriz específica donde se desglosa el material utilizado, la cantidad requerida y el costo de cada producto.

En cuanto al empaque, se consideró inicialmente el uso de empaques convencionales con un costo de \$0.10. Sin embargo, alineándose con las políticas del negocio orientadas hacia la sustentabilidad y el compromiso con el medio ambiente, se optó por utilizar empaques biodegradables, cuyo costo asciende a \$0.15 por unidad.

Esta decisión refuerza el propósito del emprendimiento de ser responsable y amigable con el entorno.

En el tema de la energía según las especificaciones del fabricante, el consumo promedio de un horno industrial oscila entre 800 y 1,000 kWh mensuales cuando opera a plena capacidad. Sin embargo, dado que el horno será utilizado casi la mitad del tiempo debido a que el emprendimiento es nuevo, se ha estimado un consumo reducido de 400 kWh mensuales. Considerando que el costo de la energía es de 3.89 centavos por kWh, se calcularon los costos energéticos correspondientes.

El costo total mensual de energía se calcula multiplicando el consumo de 400 kWh por el costo de 3.89 centavos por kWh, lo que da \$15.56. Para obtener el costo unitario, se divide este valor entre las 1,500 unidades producidas, resultando en \$0.01037 por unidad (aproximadamente 1.04 centavos).

Costos fijos

Según la investigación realizada mediante paginas web y trabajo de campo, se identificó que el sector de San Blas, en el Centro Histórico de Cuenca, ofrece una excelente ubicación para el desarrollo del emprendimiento por su alta afluencia peatonal, cercanía con zonas comerciales y fácil acceso. Además, se logró encontrar una alternativa de alquiler más económica dentro de esta zona, estimándose un costo mensual de \$250, lo cual permite optimizar los recursos sin sacrificar visibilidad ni potencial de ventas.



Local comercial en arriendo en Cuenca, San Blas

\$ 250/mes

Cuenca, San Blas

1 baño 48 m²

Sin amoblar

17 dic 2024 - Bienes Raíces Catedral

En cuanto a la contratación de personal, se decidió incorporar un pastelero bajo la modalidad de medio tiempo, considerando que la operación actual del negocio no requiere una jornada completa. Tomando como referencia el salario básico unificado en Ecuador para el año 2024, que es de \$470 mensuales a tiempo completo, se estableció una remuneración proporcional de \$235 mensuales, lo cual permite mantener un nivel adecuado de producción sin elevar de forma significativa los costos fijos.

Tabla de Flujo de Efectivo del Proyecto

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	2750	2970	3208	3464	3741
Precio	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44
Ventas	9.472,22	10.230,00	11.048,40	11.932,27	12.886,85
Costos variables	1.934,75	2.089,53	2.256,69	2.437,23	2.632,21
Costos fijos excepto depreciación	5.820,00	5.820,00	5.820,00	5.820,00	5.820,00
Depreciación	872,71	872,71	872,71	872,71	872,71
Utilidad Operativa	844,76	1.447,76	2.098,99	2.802,33	3.561,93
Impuestos y participaciones	306,22	524,81	760,89	1.015,84	1.291,20

Utilidad Neta	538,53	922,94	1.338,11	1.786,49	2.270,73
Depreciación	872,71	872,71	872,71	872,71	872,71
FE INCREMENTALES	1.411,25	1.795,66	2.210,82	2.659,20	3.143,45

Para estimar el número de unidades vendidas, primero se recopiló información del INEC para identificar el segmento objetivo. Posteriormente, se utilizó un trabajo desarrollado en la materia de Investigación de Mercados, en el cual una pregunta clave de la encuesta sobre la frecuencia de compra permitió establecer una base para calcular una estimación realista de las ventas proyectadas.

Datos del Inec

Provincia	Codigo	Cantón	2001	2010	2022
Azuay	0101	Cuenca	215.141	283.587	366.743
Total			215.141	283.587	366.743



La figura muestra el crecimiento poblacional en Ecuador según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, n.d.).

Calculo del tamaño optimo de una muestra

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO

5,0%

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

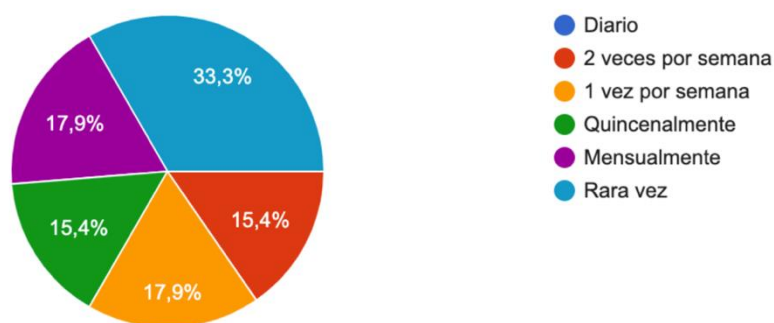
366.743

Tamaño para un nivel de confianza del 95% 384

Este cálculo presenta un nivel de confianza del 95%, el tamaño de muestra necesario es de 384 encuestas. Este número representa la cantidad de encuestas que se deben realizar para obtener resultados representativos y fiables con un margen de error máximo admitido del 5%, en el contexto del emprendimiento de la repostería.

¿Con qué frecuencia compra productos de repostería como pasteles, tortas, tiramisú, galletas?

384 respuestas



La encuesta muestra que un significativo 33.3% compra productos de repostería raramente, mientras que un activo 17.9% lo hace dos veces por semana y un 15.4% semanalmente. Esta información revela que hay espacio para aumentar la frecuencia de compra entre los consumidores ocasionales y consolidar la lealtad entre los clientes más regulares mediante estrategias de marketing enfocadas, una variedad constante de productos y programas de fidelización efectivos.

Pronostico de ventas

La clase media en Ecuador representa el 7.7% de la población, mientras que la clase alta constituye apenas un 1.7%, según datos obtenidos de Primicias y la Revista Gestión. Estos segmentos se caracterizan por un mayor poder adquisitivo y una tendencia a consumir productos diferenciados y de calidad, lo que los convierte en el público objetivo ideal para el emprendimiento de la repostería.

Interpretación de la encuesta

La encuesta mostró las siguientes frecuencias de compra para productos de repostería:

- 33.3% compra raramente.
- 17.9% compra dos veces por semana.
- 15.4% compra semanalmente.

Tomando estas proporciones y aplicándolas al segmento objetivo (34,472 personas, es decir, la suma del 7.7% de clase media y 1.7% de clase alta de la población de Cuenca), tenemos:

Frecuencia	Porcentaje	Personas objetivo	Promedio de compras mensuales por persona	Total compras mensuales
Raramente	33.3%	11,459	0.5 (1 compra cada 2 meses)	5,73
Dos veces/semana	17.9%	6,171	8	49,368

Semanalment				
e	15.4%	5,307	4	21,228

Total compras estimadas al mes (teóricas):

$5,730 + 49,368 + 21,228 = 76,326$ compras mensuales para toda la población objetivo.

No toda la población realizará compras en tu repostería debido a la competencia y la ubicación. Por ello, se asume que alrededor de 3,6 % de estas compras se harán en tu local.

Cálculo:

$76,326 \times 3,6\% = 2,750$ compras mensuales.

El 3,6% es una participación de mercado proyectada, por qué se asume el 3,6%:

Existen múltiples reposterías en Cuenca que también compiten por la atención del segmento objetivo.

Aunque la población de clase media y alta en Cuenca suma 34,472 personas, no todas tendrán acceso o interés en visitar tu local debido a factores como la ubicación o la lealtad a otras marcas.

Es común que negocios nuevos en sectores con alta competencia logren una penetración del 1-5% en sus primeros años, dependiendo de su estrategia y posicionamiento.

Incremento en la demanda

Según el Observatorio Económico y Social de Tungurahua, con base en los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (SRI), las ventas en 2022 experimentaron un incremento del **0,8%**. Dado que no se dispone de más información específica sobre la industria en el país, se decidió utilizar estos datos como referencia para realizar los cálculos correspondientes.

Precio

Para determinar los precios de los productos, se realizó un análisis detallado como parte de la materia de Plan de Negocios. Este proceso incluyó el cálculo de un margen de ganancia adecuado, complementado con un trabajo de campo en el que se visitaron diversas reposterías, como María Miel, Sweet & Coffee, entre otras, para analizar sus estrategias de precios. Como resultado, se establecieron los precios que se detallan a continuación, alineados con la calidad y el posicionamiento del negocio.





Producto	Precio
Tartaleta de frutas con crema de almendras	4,00
Mousse de maracuyá	3,75
Tiramisú de pistacho	4,25
Cake de plátano	3,50
Cake de zanahoria	3,25
Torta tres leches	2,50
Galletas de chocolate y nueces	2,50
Brownies de cacao puro y nueces	3,75
Cake de lenteja	3,50
	31

El precio promedio es de 3,44.

Tabla de Calculo de flujo terminal

FLUJO TERMINAL	2.664,93
----------------	----------

Venta de los Activos	2.190,00	VM	2.190,00	
Impuestos y participaciones	474,93	VL	<u>3.500,14</u>	
			-	
		Utilidad/pérdida	1.310,14	
		Efectos tributarios	-474,93	Ahorros de Impuestos

Al finalizar el proyecto, los activos de la repostería se venden por un valor de \$2.190,00, inferior al valor contable registrado en libros, que asciende a \$3.500,14. Esta diferencia genera una pérdida contable de \$1.310,14, atribuida a la depreciación acumulada durante los cinco años de operación. Sin embargo, esta pérdida genera un ahorro tributario de \$474,93, que se considera como un beneficio fiscal en el año final del proyecto.

El flujo terminal total asciende a \$2.664,93, producto de la suma entre el valor neto recibido por la venta de activos y el efecto tributario generado por la pérdida. A pesar de no recuperar completamente el valor contable de los activos, este flujo terminal positivo contribuye significativamente a mejorar el rendimiento financiero global del proyecto y complementa los flujos de caja operativos del último año.

VAN y TIR

Periodo de recuperación	4 años y 2 meses
Valor presente neto	\$12,75
Tasa Interna de retorno	11,15%

Valor presente neto: El proyecto genera un VPN positivo de \$12,75, lo que implica que, considerando la tasa de descuento utilizada (11%), el negocio es financieramente viable, aunque con una rentabilidad marginal. Este valor refleja una

ganancia mínima sobre la inversión inicial, suficiente para cubrir el costo del capital y generar un pequeño valor adicional.

Tasa interna de retorno (TIR): Con una TIR del 11,15%, el rendimiento estimado del proyecto supera ligeramente el costo promedio ponderado de capital (11%). Esto significa que el proyecto es rentable, aunque se encuentra en el umbral mínimo de aceptación financiera. Aun así, el cumplimiento de este criterio indica que la inversión es aceptable desde el punto de vista técnico.

Periodo de Recuperacion

Periodo de recuperación	
5	# de años enteros antes de la recuperación
-15.808,57	Valor que falta por recuperar
2,577	FE del año en el que se recupera la inversión
6,14	Fracción de año
73,62	# de meses

El período de recuperación de 4 años y 2 meses indica que el emprendimiento de repostería logrará recuperar su inversión inicial en un tiempo razonable dentro del horizonte de análisis. Este indicador proporciona una estimación clara del lapso requerido para recuperar los fondos invertidos a través de los flujos de efectivo generados por la operación del negocio, y marca el punto a partir del cual la empresa comienza a generar utilidades netas.

FLUJO DEL INVERSIONISTA

	0	1	2	3	4	5
FE DEL PROYECTO	-					
Desembolso del préstamo	8.938,64	1.411,25	1.795,66	2.210,82	2.659,20	4.858,52
	6.704					
Pago capital		-	-		-	-
Pago interes (inc. aho. Imp.)		1.039,26	1.171,97	-1.321,63	1.490,40	1.680,73
Ahorro impuestos por intereses		-856,10	-723,39	-573,72	-404,95	-214,63
		545,76	461,16	365,75	258,16	136,83
FE DEL INVERSIONISTA	-					
	2.234,66	61,66	361,46	681,22	1.022,00	3.099,99

El nuevo análisis del flujo del inversionista para “Dulce Destino” refleja una visión más realista y conservadora sobre el comportamiento financiero del proyecto. En el año 0, se realiza un desembolso inicial por parte del inversionista de \$2.234,66, mientras que el resto de la inversión es cubierto mediante un préstamo por \$6.704.

A lo largo de los cinco años, los flujos de efectivo del inversionista muestran una evolución progresiva. En el año 1, el flujo neto es de \$61,66, en el año 2 asciende a \$361,46, y en el año 3 alcanza los \$681,22. Para el año 4, el flujo se incrementa a \$1.022,00, y finalmente, en el año 5, el inversionista recibe un retorno acumulado de \$3.099,99. Esta mejora progresiva se debe a la disminución de los pagos por capital e intereses, y al beneficio tributario generado por el financiamiento, que reduce la carga impositiva efectiva.

Este comportamiento evidencia que, a pesar de los compromisos financieros asumidos, el proyecto tiene capacidad de retorno para el inversionista a partir del primer año. Si bien los flujos iniciales son moderados, a partir del tercer año se consolidan

retornos más consistentes, lo cual permite proyectar un escenario favorable para la recuperación del capital propio en un horizonte medio.

VAN y TIR

Costo de capital	11%
Valor presente neto	1.111,96
Tasa Interna de retorno	22,56%

Valor Presente Neto (VPN): con un VPN de \$1.111,96, el proyecto genera valor por encima de la inversión inicial del inversionista.

Tasa Interna de Retorno (TIR): la TIR de 22,56% supera ampliamente el costo de capital (11%), indicando una inversión rentable.

ANALISIS DE ESCENARIOS

En Ecuador, diversos factores pueden generar incertidumbre económica y llevar a un aumento en la inflación. Cambios bruscos en políticas económicas, protestas sociales o inestabilidad política pueden desincentivar la inversión y generar costos adicionales para las empresas, afectando directamente los precios al consumidor. Además, desabastecimientos de productos esenciales debido a bloqueos, huelgas o eventos climáticos extremos, como el fenómeno de El Niño, podrían incrementar los precios de bienes básicos. Según las proyecciones oficiales para el período 2024-2027, se espera una inflación moderada entre el 1,45% y el 2,54%, basada en un contexto de estabilidad económica. Sin embargo, estas estimaciones dependerán de cómo se gestionen estos riesgos y de la implementación de políticas económicas eficaces.

Tabla de Flujo del Nuevo Escenario Pesimista

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	2750	2750	2850	2850	2950
Ventas	9.712,82	9.959,52	10.583,86	10.852,69	11.518,81
Costos variables	1.983,89	2.034,28	2.161,81	2.216,72	2.352,78
Costos fijos excepto depreciación	5.820,00	5.820,00	5.820,00	5.820,00	5.820,00
Depreciación	872,71	872,71	872,71	872,71	872,71
Utilidad Operativa	1.036,21	1.232,52	1.729,34	1.943,26	2.473,32
Impuestos y participaciones	375,63	446,79	626,88	704,43	896,58
Utilidad Neta	660,58	785,73	1.102,45	1.238,83	1.576,74
Depreciación	872,71	872,71	872,71	872,71	872,71
FE INCREMENTALES	1.533,30	1.658,45	1.975,17	2.111,54	2.449,46
FE TERMINAL					1.715,07

Este análisis de los flujos de efectivo operativos corresponde a un escenario pesimista, en el cual se proyectan niveles de ventas moderados que crecen de forma lenta, pasando de 2.750 unidades en los dos primeros años a 2.950 unidades en el quinto año. Aunque se observa una ligera mejora en los ingresos —de \$9.712,82 a \$11.518,81—, esta es contrarrestada por el efecto de los costos variables crecientes, que reflejan ajustes por inflación y la presión de mantener la calidad del producto.

A pesar de que los costos fijos mensuales se mantienen constantes en \$5.820, estos representan una carga significativa en relación con el volumen de ventas

proyectado. No obstante, la utilidad operativa mejora paulatinamente, avanzando desde \$1.036,21 en el primer año hasta \$2.473,32 en el quinto año, lo cual denota una tendencia positiva dentro de un entorno restrictivo.

Los flujos de efectivo incrementales, compuestos por la utilidad neta más la depreciación, evolucionan desde \$1.533,30 hasta \$2.449,46, mostrando una recuperación progresiva. El flujo terminal estimado de \$1.715,07 al final del quinto año permite reforzar el cierre financiero del proyecto, aunque no es suficiente por sí solo para asegurar una alta rentabilidad.

Este escenario resalta la importancia de replantear ciertos supuestos operativos, como la política de precios o las estrategias de marketing, con el fin de ampliar la base de clientes y mejorar el margen de contribución. Aun bajo estas condiciones conservadoras, el proyecto evidencia una capacidad de mejora sostenida que, con ajustes estratégicos, podría consolidar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

VAN y TIR del escenario pesimista

Valor presente neto	-1.496,94
Tasa Interna de retorno	7,48%

Valor Presente Neto: En este escenario pesimista, el proyecto presenta un Valor Presente Neto negativo de -1.496,94 USD, lo que indica que los flujos de caja esperados no son suficientes para recuperar la inversión inicial ni generar valor adicional. Este resultado refleja que, bajo las condiciones actuales de venta, costos e inflación proyectada, el negocio no logra cubrir el costo de capital exigido, comprometiendo así su viabilidad financiera.

Tasa Interna de Retorno: La TIR de 7,48% se encuentra por debajo del costo de capital del 11%, lo que refuerza la conclusión de que el proyecto no es rentable bajo

este escenario. Si bien la TIR es positiva, su insuficiencia frente a la tasa de descuento esperada implica que la inversión no cumple con el rendimiento mínimo requerido, lo cual pone en duda su atractivo financiero para potenciales inversionistas.

Conclusion

El presente trabajo integrador permitió diseñar un plan de negocios estructurado para **Dulce Destino**, una repostería que aspira a posicionarse en Cuenca a través de una oferta innovadora compuesta por tres líneas de productos: tradicional, gourmet y nutritiva. A partir de la aplicación coherente de conocimientos en Dirección Estratégica, Investigación de Mercados, Marketing Estratégico, Plan de Negocios y Gerencia Financiera, se logró articular un proyecto con enfoque estratégico, validación de mercado y sustento económico-financiero.

El análisis del entorno macroeconómico y las condiciones locales reveló un contexto retador pero con oportunidades claras para emprendimientos que logren diferenciarse. La investigación de mercados confirmó el interés por productos con valor agregado, tanto en sabor como en salud, y sirvió de base para segmentar eficazmente la oferta. Las estrategias de marketing, centradas en la experiencia del cliente y el uso de canales digitales, responden a las preferencias del consumidor actual y fortalecen el posicionamiento del negocio.

Desde lo operativo, se estableció una planificación por áreas funcionales, incluyendo procesos de producción, marketing y ventas, acompañados de objetivos, indicadores y estrategias de gestión del talento humano. En el ámbito financiero, los resultados reflejan una rentabilidad viable en el escenario base, con un VAN positivo y

una TIR superior al costo de capital, aunque en el escenario pesimista se evidencian márgenes estrechos que exigen una administración cuidadosa.

En definitiva, Dulce Destino es un emprendimiento con fundamentos estratégicos sólidos, validación de su propuesta de valor y una planificación financiera responsable. El ejercicio integrador no solo permitió evaluar su viabilidad, sino también demostrar la capacidad del autor para aplicar herramientas académicas al diseño de un negocio real, coherente y con potencial sostenible en el mercado cuencano.

Referencias bibliográficas

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.

Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2018). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Cengage Learning.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage*. Free Press.

Gobierno del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>

Primicias. (2024). *La inflación en Ecuador y su impacto en los costos de producción*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-iva-precios-canasta/>

Banco Central del Ecuador. (2024). *La economía reportó un crecimiento de 1.2% en el primer trimestre de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación*

de inventarios. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-reporto-un-crecimiento-de-1-2-en-el-primer-trimestre-de-2024-por-una-reduccion-de-las-importaciones-y-una-acumulacion-de-inventarios>

Proingra. (2023). *Sabor y eficiencia: Descubra las últimas tendencias tecnológicas para panaderías y pastelerías*. Proingra. <https://proingra.com/sabor-y-eficiencia-descubra-las-ultimas-tendencias-tecnologicas-para-panaderias-y-pastelerias/>

Revista Industrias. (2023). *Productos verdes: La tendencia hacia un consumo sostenible en el Ecuador*. Recuperado de <https://revistaindustrias.com/productos-verdes-la-tendencia-hacia-un-consumo-sostenible-en-el-ecuador/>.

Gobierno de Cuenca. (2023). *Extensión de permisos de funcionamiento para locales comerciales*. Recuperado de https://www.cuenca.gob.ec/101_propuestas/extension-de-permisos-de-funcionamiento-para-locales-comerciales

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (n.d.). *Ecuador Analytics: Censo Ecuador*. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>