

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE**

**LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA PASTELERIA CREATIVA  
EN EL SECTOR CENTRO NORTE DE QUITO**

**ANAIS ELENA REYES AGUILAR**

**DIRECTOR: CARLOS ANDRES CORDAVA ZAPATA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS**

**ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL**

**SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y GRUPOS SOCIALES (1 PYMES)**

**QUITO, MARZO, 2023.**

## **Agradecimientos**

En primera instancia quiero agradecer a mi familia, a mi madre por todo su apoyo a lo largo de la carrera, no me ha dejado decaer y sus palabras de apoyo en todo momento han sido un pilar para continuar en este proceso.

También a mi abuelita que en todo momento ha festejado mis logros y me ha levantado de mis fracasos, por siempre escucharme y hacerme seguir adelante. A mi abuelo que se con toda mi alma que está orgulloso de lo que me he convertido, que hubiera sido la persona más feliz del mundo de verme en este momento de mi vida y en sus palabras todavía me dice que nos quiere mucho. A mi hermano, con su ayuda incondicional para saber cómo apoyarme y escuchar en cada momento. A sacar lo mejor de cada cosa al encontrar su lado divertido.

A mis amigos y compañeros de carrera que apoyándonos mutuamente hemos alcanzado esta meta para esta nueva etapa de nuestras vidas, a través de cada momento que hemos vivido hemos aprendido del uno del otro. Hemos ganado nuevas perspectivas de la vida y juntos hemos crecido y aprendido mas que solo lo necesario para la carrera.

A todas estas personas, que sin su apoyo no hubiera llegado donde me encuentro hoy en día, les quiero agradecer desde el fondo de mi corazón y de mi alma por todo el esfuerzo y confianza que han puesto en mí. Les agradezco por creer en todo momento que yo era capaz de mucho en mi vida, creer más en mí de lo que yo creí.

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a aquellas personas especiales que han sido parte fundamental en mi camino académico y personal. A cada uno de ustedes, les dedico este logro con profundo agradecimiento y cariño.

A mi familia, mi apoyo incondicional, gracias por su amor, paciencia y comprensión. Han sido mi fuerza motivadora en los momentos de desafío, y su constante aliento me ha impulsado a dar lo mejor de mí en cada paso que he dado.

A mis amigos, quienes han estado a mi lado durante esta travesía, gracias por su compañía, palabras de aliento y risas compartidas. Sus ánimos y la confianza que han depositado en mí me han dado fuerzas para superar los obstáculos y seguir adelante.

A mi asesor/a académico/a, agradezco su valiosa orientación y sabios consejos. Su dedicación y compromiso en guiarme a lo largo de este proceso han sido fundamentales para alcanzar el éxito en esta investigación.

A todas las personas que, de una forma u otra, han dejado su impronta en mi camino, su influencia ha sido trascendental en mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, quiero dedicar este logro a mí mismo/a, por la perseverancia, la determinación y el esfuerzo constante que he puesto en este proyecto. Esta tesis es el resultado de mi dedicación y compromiso, y me enorgullece ver el fruto de mi trabajo plasmado en estas páginas.

## **Resumen Ejecutivo**

El siguiente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad de la creación de una pastelería creativa en el sector centro norte de Quito, Provincia de Pichincha, enfocado en lo artesanal y personalizado, con trabajos caracterizados por su calidad y presentación.

La realización de esta tesis se basa en elaborar un modelo de gestión de una microempresa enfocada en la pastelería y repostería realizada a mano, que pueda ofrecer a la comunidad un producto con presentaciones únicas de acuerdo con las necesidades que presenten. Para completar estos aspectos se realizará un profundo análisis de factores internos y externos de todos lo que se emplearan en la realización del proyecto, además de su respectivo análisis financiero para completar la decisión de viabilidad.

## Abstract

The objective of the following work is to determine the feasibility of creating a creative pastry shop in the north-central sector of Quito, Pichincha Province, focused on the artisanal and personalized, with works characterized by their quality and presentation.

The realization of this thesis is based on developing a management model for a microenterprise focused on pastry and confectionery made by hand, which can offer the community a product with unique presentations according to the needs they present. To complete these aspects, an in-depth analysis of internal and external factors of all that will be used in carrying out the project will be carried out, in addition to their respective financial analysis to complete the feasibility decision.

## Tabla de contenido

Capítulo 1: Estructura del plan de tesis .....	11
1.1 MARCO TEÓRICO .....	12
2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	15
<b>2.1. Levantamiento de información</b> .....	15
1.1.1 Historia de las empresas .....	18
1.1.2 Condiciones actuales de las empresas en la ciudad de Quito .....	18
2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
<b>2.1.1.1 Entorno General</b> .....	19
<b>2.1.1.1.1 Factores Políticos</b> .....	19
<b>2.1.1.1.2 Factores Económicos</b> .....	20
<b>2.1.1.1.3 Factores Sociales</b> .....	22
<b>2.1.1.1.4 Factores Tecnológicos</b> .....	23
<b>2.1.1.1.5 Factores Ecológicos</b> .....	24
<b>2.1.1.1.6 Factores Legales</b> .....	24
<b>2.1.1.1.7 Matriz PESTEL</b> .....	25
2.1.1.2 Entorno Específico.....	25
3.. Viabilidad del negocio .....	31
3.1. Planificación.....	31
3.2.1 Análisis Interno .....	31
3.2.2.1. Segmentos de Mercado .....	32
<b>3.2.2.2.1 Tabulación de datos</b> .....	32
<b>3.2.2.2.2 La Demanda</b> .....	35
<b>3.2.2.2.3 La oferta</b> .....	37
<b>3.2.2.2.4 Demanda Insatisfecha</b> .....	39
3.2.2.2 Propuesta de Valor .....	40
<b>3.2.2.3 Canales</b> .....	41
<b>3.2.2.4 Relaciones con los clientes</b> .....	42
<b>3.2.2.5 Fuentes de ingresos</b> .....	43
<b>3.2.2.6 Recursos clave</b> .....	44
<b>3.2.2.7 Actividades clave</b> .....	44
<b>3.2.2.8 Asociaciones clave</b> .....	45
<b>3.2.2.9 Estructura de Costos</b> .....	45
<b>3.2.2 Lienzo del Modelo de Negocio</b> .....	47
<b>3.2.3. Formulación Estratégica</b> .....	48
<b>3.2.2.1 Misión</b> .....	48

3.2.2.2	Visión.....	48
3.2.2.3	Objetivos Estratégicos.....	48
3.2.2.2.1	Objetivo general .....	48
3.2.2.2.2	Objetivos específicos.....	48
3.2.3	Matriz FODA .....	48
4.	Estudio Técnico.....	49
4.1	Localización .....	49
4.1.1.	Macro localización .....	49
4.1.2	Micro localización .....	50
	Cuadro 4.2. Matriz de decisión .....	51
4.2	Ingeniería del proyecto .....	51
4.3	Distribución de planta .....	52
4.4	Planificación de la producción.....	53
4.5	Listado de Equipos y Maquinaria .....	53
4.6	Estudio Legal .....	54
4.6.1	Constitución .....	54
4.6.2	Aspectos legales.....	55
4.6.3	Aspectos Tributarios.....	56
4.7	ORGANIZACIÓN.....	56
4.7.1	Organigrama Estructural.....	56
4.8	CONTROL.....	59
4.8.1	Monitoreo Administrativo.....	59
5.	Viabilidad financiera .....	60
5.1	Preparación de información COMPONENTE ECONÓMICO.....	Error! Bookmark not defined.
5.2	ACTIVOS.....	Error! Bookmark not defined.
5.2	COSTOS Y GASTOS .....	Error! Bookmark not defined.
5.2.1	Compras .....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2	Proyección de crecimiento .....	Error! Bookmark not defined.
5.7	Análisis, interpretación y presentación de resultados.....	Error! Bookmark not defined.
5.7.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	Error! Bookmark not defined.
5.7.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	Error! Bookmark not defined.
5.13	Flujos de efectivo.....	Error! Bookmark not defined.
5.7.3	Tasa de Descuento .....	Error! Bookmark not defined.
	Período de Recuperación de Inversión.....	Error! Bookmark not defined.
5.14	Periodo de recuperación de la inversión .....	Error! Bookmark not defined.

<b>5.7.4 Relación Beneficio Costo</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.15 Cuadro Relacion Costo Beneficio B/C .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>5.7.5 Punto de Equilibrio</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.16 Punto de equilibrio.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5. Conclusiones .....	69
6. Recomendaciones .....	70
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
7. 1 Bibliografía.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2 Anexos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Tabla de Índices

Tabla 2.1 Indicadores Económicos .....	20
Tabla 2.2: Resumen migratorio 2021 .....	22
Cuadro 2.1. Matriz Pestel .....	25
Tabla 2.3 Calificación Amenaza Nuevos Participantes .....	26
Tabla 2.4 Calificación Rivalidad de la Participantes competencia .....	27
Tabla 2.5 Calificación poder de los proveedores .....	28
Tabla 2.6 Calificación poder de los compradores .....	28
Tabla 2.7 Calificación amenaza de productos sustitutos .....	29
Tabla 2.8 Escala de calificación .....	30
Cuadro 2.2 Resumen de análisis de las 5 fuerzas .....	30
Gráfico 3.1 .....	33
Cuadro 3.1. Población de la Administración zonal central norte por grupos de edades .....	35
Cuadro 3.2. Población proyectada Administración zonal central norte .....	35
Cuadro 3.3. Población Proyecto Demanda Efectiva .....	36
Cuadro 3.4. Análisis competencia .....	37
Cuadro 3.5 Análisis oferta de la competencia .....	38
Cuadro 3.6 Análisis producción de la competencia .....	39
Cuadro. 2.7 Análisis Demanda Insatisfecha .....	39
Cuadro. 3.8 Lienzo del modelo de negocio .....	47
Cuadro. 3.9. Análisis CANVA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Cuadro 3.10 Matriz FODA Cruzado .....	49
Cuadro 4.1 . Macro localización del proyecto .....	50
Cuadro 4.3 Diagrama de proceso de operación (DPO) .....	52
Cuadro 4.4. Maquinaria, equipos y mobiliario .....	53
Cuadro 4.5 Organigrama estructural .....	57
Cuadro 4.6 Sueldos del personal .....	58
Tabla 5.1. Activos Fijos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.2 Activos intangibles .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.3 Presupuesto de compras .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.4 Proyección de crecimiento .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Tabla 4.5 Gastos Administrativos.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.6 Gastos de ventas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.7 Ingresos de ventas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.8 Costo de ventas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.9 Estados de resultado Integral .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 4.10 Flujo de caja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.11 VAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5.12 Tasa de descuento.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

**Tabla de Anexos**

Gráfico 3.3..... 33  
Gráfico 3.5..... 33  
Gráfico 3.7..... 34  
Gráfico 3.9..... 34  
Anexo 1 ..... 75  
Anexo 2 ..... 77  
Anexo 3 ..... 79

J  
J  
J

## Capítulo 1: Estructura del plan de tesis

### 1.1 MARCO TEÓRICO

Un plan de negocio según Weinberger (2009) es "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos". ("Redalyc.Los planes de negocios y los proyectos de inversión ...") A partir de esto podremos entender porque deberíamos empezar una correcta planeación, ya que a partir es posible entender que necesidad van a cubrir en la sociedad en base a un servicio o producto.

Por medio de esta podemos determinar como un proyecto sera posible, a traves de un panorama veridico, involucrando a todas las variables posibles para de esta manera determinar resultados, cambios y posibles errores. A travez de varios años es posible decir que varias personas han empezado su propio negocio, puede ser algun familiar, conocido o en la calle podemos ver un sinfín de personas que emprenden por su propia cuenta. Pero al final muy pocas de estas alcanzan por completo el cumplimiento de sus objetivos y en corto lapso de tiempo decaen hasta su cierre. Según las estadísticas de la Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE) en base al reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indica que 3.6 millones de ecuatorianos cuentan con un emprendimiento. (Universo, 2020) Según el GEM, Ecuador es el segundo país más emprendedor en la región con una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del 36.2%. Pero, casi el 80% de los emprendimientos fracasan en su etapa inicial, es decir 8 de cada 10. (Universo, 2020)

Es por esta razón que es importante tener un plan de negocio, para evitar que una idea fracase y entender los riesgos o beneficios de la misma. Como fue posible identificar en las estadísticas del país, no muchos emprendimientos tienen una larga duración y es por que las personas solo piensan en la idea y no en el proceso. No tiene una guía completa para tener una visión amplia de para que una propuesta de negocio no solo se quede en palabras habladas o una simple idea, en su lugar pueda materializarse y construirse. Obtener una guía de que camino tomar para empezar en el cumplimiento de una meta con bases fuertes que permanezcan a largo plazo

Para lograr esto lo primero que se tomara en cuenta es una examinacion completo del entorno, tanto del aspecto interno como externo, ademas de consideraciones financieras, estrategias, modelos de negocios, etc. Eisten muchas variables que iflueyen y es necesario tener herramientas para saber como evaluar a cada una y saber cual es la que tendra el mayor factor de cambio y con eso tener estrategias claras y preparadas para conocer como lidiar con es cambio. Estois instrumentos son de suma imporatncia para esquematizar y organizar tod al informacion que nos ayudara a cumplir con el objetivo de ese trabajo.

En el primer capitulo se trabajara un analisis del entorno implementando un marco PESTEL. Que es una herramienta utilizada por profesionales para analizar y monitorizar los factores ambientales que podrian impactar en la organización, de los cuales a traves de los resultados sera posible identificar fortalezas, debilidades, oportuidades y amenazas. De esta manera completanto otras matrices con informacion relevante y veridica, como es el FODA (Mercado, 2022). Todo esto permite a la organización conocer como sera su impacto en el presente y en futuro, se analiza seis factores como dice el nombre en acronimo. Factores politicos, economicos, sociales, tecnologicos, ecologicos y legales.

- Politicos: Las leyes y politicas afectan en todo aspecto de un pais. El gobierno tanto a nivel nacioanl, regional e internacional; y las decisiones que tomen en orden a como se manejan, determinara el fucionameinto de la empresa. (Mercado, 2014)
- Economicos: En este aspecto las variables mas importantes a considerar es el compartamiento del producto inetrno bruto (PIB), tasa de desempleo, tasa de precios y balanza comercial. No es igaul manejar una empresa en un pais con una economia estable que en un pais que maneja muchas variables de cambio con altos indices de estabilidad. (Mercado, 2014)
- Sociales. En este aspecto se involucra a las personas y la sociedad, en aspectos religiosos, culturales, habitos, creencias, preferencias, etc. Tomando en cuenta en este aspecto a la posicion gografica donde se manejan. (Mercado, 2014)
- Tecnologicos: Las innovaciones tecnologicas han marcado un inmenso cambio en las estructuras y procesos. Mientras mas innovacion tenga una empresa, mas probabilidades tiene de ser altamente competitiva.
- Ambientales: En este aspecto se regulariza como la empresa en sus procesos, productos y/o servicios impacta directa o indirectamente en el medio ambiente. (Mercado, 2014)

- Legales: En aspectos legales se puede encontrar como seguridad social, salarios, licencias, propiedad intelectual, manejo y manipulación de alimentos o productos de consumo humano. Todas estas leyes afectan en como la empresa se ven obligada a cumplir con sus obligaciones. (Mercado, 2022)

Después de el marco PESTEL, se considera proseguir con un segundo cuadro importante para obtener toda la información posible. El análisis de cinco fuerzas de Porter, esquematiza las características propias de una empresa en un sector específico, dándonos a entender como se entiende el comportamiento del mismo, a través de: competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad de mercado, poder del comprador y poder del proveedor. (Luz Then, 2014)

- Competidores: Lo que se mide en este aspecto es la tasa de fuerza que tienen los competidores, y que cualidades creaban o aumentaban la rivalidad de las empresa en ese sector.
- Poder del comprador: Se mide como el comprador/cliente acepta el producto. Cuales son las exigencias y características que exigen que tenga el producto para su compra.
- Barreras de ingreso: Un mercado atractivo para nuevos participantes son los que tiene una barrera de entrada fácil, es decir que los recursos son fáciles de obtener.
- Productos sustitutos: Se determina que productos podrían reemplazar a los productos ya ofrecidos en el sector y de esta manera medir el grado de amenaza que representan. Se identifica si estos productos están avanzados más tecnológicamente, su entrada en precios bajas reduciendo los márgenes de utilidad. (Restrepo & Rivera Rodríguez, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, 2008).
- Poder de los proveedores: En este sector se identifica la cantidad de proveedores que pueden ofrecer el producto. Se comprar tanto el producto como la calidad del mismo, eso es lo que define que proveedores serán los mejores para el producto ofrecido.

## **2. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

### **2.1. Levantamiento de información**

La alimentación es una necesidad básica de la vida de cada ser humano, es por esta razón que la gastronomía se ha convertido en un factor universal. Toda persona alguna vez en su vida se ve involucrado en la cocina, algunos lo toman únicamente como una afición y otras personas lo consideran su medio de subsistir. Van más allá del hecho de cocinar y lo toman como un arte que se convierte en un negocio que genera ganancias a largo plazo si es llevado de manera correcta.

A partir de este principio es que existen empresas que se dedican a la comida, tanto como desayunos, almuerzos, restaurantes, cafeterías, panaderías, pastelerías, etc. Cada uno inventando nuevas recetas y reinventando el concepto de un platillo al no solo ofrecer comida, en cambio obtener una completa experiencia que no solo satisfaga al paladar sino a todos los sentidos.

Actualmente el mundo de la gastronomía no se basa en únicamente entregar un producto que tenga buen sabor, se basa también en captar al consumidor a través de la vista con un producto que sea atractivo y tenga un factor que los diferencie de los demás. En Ecuador el sector panadero pastelero ha ido incrementándose considerablemente, produciendo gran cantidad de fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento, como se muestra en los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y censos (INEC) en 2017 donde indica que existen 5670 empresas y negocios dedicados a la pastelería y panadería. Al año 2018 en la feria exposweet se tiene un registro de 7958 pastelerías registradas y al presente año según las cifras del INEC, a nivel nacional, el sector panadero genera cerca de 22.000 plazas de trabajo. (Cobos, 2019) .

Estos valores según lo mencionado tienen mercado amplio y una oferta gastronómica grande. Como indica Magaly Layton, coordinadora de marketing de Linea Maestro “La industria está creciendo y cambiando. Las necesidades actuales son producir más rápido, pero manteniendo la calidad, y profesionalizar a los productores” (El Comercio, 2019) Es un sector que está en constante cambio y en constante crecimiento

Según Susan Seidermann, directora de IBA, la feria que reúne a los productos y tecnologías de valor para panaderos y pasteleros a nivel mundial, menciona las nuevas tendencias que se han manejado. (“Entrevista exclusiva: Panorama actual sobre panadería y pastelería”) Tales como digitalización, manejo de calidad con ingredientes alternativos, procesos artesanales, productos enfocados en la salud tales como para personas diabéticas, celiacas, intolerantes a la lactosa, sustentabilidad, tendencias alimentarias y tendencias de comunidad. (Microfine, 2023) Cada una de estas nuevas tendencias están involucradas entre sí, y tienen su lado positivo de que varias pueden ser usadas

Estas técnicas han transformado la cocina dulce y repostería a nivel mundial en la que resaltan la poca utilización de azúcares refinados y el uso cada vez mayor de gluten lácteos y veganismo. Lo que ha provocado que estos sean un gran reto de adaptación, renovación, cambio y creatividad, siendo el público mismo el testigo de cómo la globalización y exploración culinaria han ampliado recetas a límites que nunca se han creído posibles llegar. Y ante todas estas nuevas tecnologías y tendencias no abandonar la repostería clásica y las bases tradicionales, manejar lo antiguo y lo moderno llevando a un equilibrio natural. (Legorburo, S.F)

A través de todo este tiempo la pastelería se ha ido generalizando como una rama que siempre va generando nuevas tendencias, que está involucrado en todo evento social y se ha convertido en factor importante con un producto que muchas personas cotizan y necesitan. Forman parte de sus acontecimientos importantes y por eso buscan un producto que sea completamente personalizado y que cumpla sus expectativas y necesidades. Es por esta razón que varios han opto por ofrecer un producto artesanal con diferentes alternativas tanto en decoración como el uso de masas dulces para decorar en fondant, chocolate moldeable, figuras de azúcar, isomalt, etc. También en masa en el uso de ingredientes alternativos sin azúcar, sin gluten o en granos de centeno u orgánicos.

A pesar de esto existe un factor que interrumpe en las cifras de pastelería y panadería en la ciudad. La informalidad que se ha llevado por todo este tiempo, tanto por los pequeños empresarios como por los vendedores ambulantes han debilitado al mercado. Los precios han demostrado que ambos sectores la competencia es desleal y difícil, llegando a valores que un negocio establecido no podría alcanzar, ni logará ser competitiva. (Redacción El Economista, 2020)

También es de suma importancia recalcar el papel que juega los microemprendimientos en la sociedad. Las necesidades que exige el nuevo estilo de vida de la sociedad son mucho más demandantes. Según Drucker, un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. (“Emprendimiento: Profesional, experto y empresario al tiempo”) La innovación es una herramienta específica de un em-preneur, por ende, un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso (Drucker, 1985). (“Diferencia Entre Gerentes y Empleados Operativos Gratis Ensayos”) En Ecuador abundan los microemprendimientos, como tiendas, carnicerías, peluquerías, fruterías, sastrerías, cerrajerías. Todas empiezan como un pequeño negocio de tipo artesanal, que ha activado la economía de los sectores, a través de la producción y comercialización de bienes y servicios. Muchas de estas empresas son el único sustento de varias familias que dependen que de esta fuente de ingresos por diversas razones como lo son la pérdida repentina de empleo como ocurrió en la pandemia de Covid-19 donde la tendencia de estos emprendimientos tuvo su mayor auge, por temas académicos de varios estudiantes que recurren a este medio de ingresos por la flexibilidad de horarios donde pueden acoplarse con sus estudios, madres de familia que pueden tener esta fuente de ingresos y al mismo tiempo cuidar a su familia.

Esto se puede ver en todas lo barrios, que han generado varias fuentes de empleo y ha dejado abiertas las puertas para ingresar a nuevas ideas y oportunidades de negocio, dando cabida a nuevas tendencias en innovación. A pesar de todas las oportunidades y beneficios que brindan estos tipos de microempresas, la falta de recursos hace que en muchos casos estos mismos desconozcan el potencial que pueden explotar. Según el Banco Mundial los microemprendimientos generan entre en 40% y 50% de las tasas de empleo por cuenta propia, y aun así no cuenta con e poyo necesario por parte de los gobiernos para una justa regularización. (Carranza, 2019) leyes que puedan regularizar los microemprendimientos lograrían resultados positivos para completar una competencia sana a nivel territorial, igualmente hablando de capacitaciones para emprendedores. Actualmente, el gobierno ha llevado a cabo campañas de concientización y sesiones para capacitar a vendedores informales sobre cómo manejar sus ingresos e inversiones, pero estas campañas fueran más provechosas si lograran llegar a más público y tener más especialidades como podría ser la aplicación de tecnologías, gestión de proyectos, gestión de estrategias, etc.

### 1.1.1 Historia de las empresas

Tal como la comida y alimentación ha ido mejorando y evolucionando con el largo de los años, cada rama tiene su historia. En la repostería se tiene registros sobre las costumbres de consumir azúcar o alimentos dulces, empezó como rubro dentro de la panadería.

Todo empieza con ingredientes simples y mezclas básicas, desde el antiguo Egipto y Mesopotamia que se han encontrado indicios de pasteles tipo panes de levadura y miel redondos. Igualmente pasando en la Antigua Grecia que se hallaron registros que celebraban los nacimientos con dulces con almendras, semillas de amapola, pimienta negra y miel envueltos en una masa de harina, miel y ajonjolí.

Desde la civilización griega se expandió sus costumbres a otras civilizaciones de alrededor dando apertura a la creación recetario del filósofo romano Apicio durante el siglo I a.C. que es considerado el libro de cocina más antiguo del mundo. De ahí pasando a la Edad Media donde predominaban en la península de Italia los frutos secos y la miel, donde opciones de dulces como Spira que es especia de torta en forma de trenza y endulzada con miel, como las trenzas que conocemos hoy en día.

### 1.1.2 Condiciones actuales de las empresas en la ciudad de Quito

Este proyecto tiene planeado para su desarrollo ubicarse en sector centro norte de Quito, por su ubicación posiblemente estratégica con los compradores y proveedores. Está enfocado en unas de las ciudades con acceso a una gran variedad de productos que pueden ser explotados de maneras inimaginables tales como la, variedad de frutos, sabores, especias, etc. (Verónica, 2011)

Para lograr obtener una amplia perspectiva del campo que engloba la rama de la gastronomía de pastelería-panadería, es de suma importancia entender la diferencia entre ambos. Aunque la repostería haya empezado como parte de la panadería, actualmente y debido a las diferentes técnicas que utilizan, son dos ramas diferentes. Y en Quito existen que se dedican a uno o ambos, tales en panadería tradicional, repostería de cafetería, repostería creativa.

- Phyllo Pastelería (pastelería fina)

- Passion for Sugar (pastelería fina)
- Panadería pastelería Los Arupos
- Panadería pastelería Grand Pan
- Maracuya Sugar Free (pastelería diurética)
- Panadería y Pastelería La Unión
- La Reverenda Pastelería Creativa
- La Franciscana Pastelería creativa
- Panadería Colombiana
- Panadería Ambato
- San Honore (pastelería fina)

## **2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1.1.1 Entorno General**

#### **2.1.1.1.1 Factores Políticos**

Los factores políticos que involucran a una empresa son las leyes que engloban a un país en donde se va a desarrollar una empresa y estas, pueden afectar a sus procesos y por lo tanto a su producto final, ya sea para bien o mal. Todo aspecto legal, ya sea nacional, regional o internacional aplican a los factores políticos. (Mercado, 2022) Dentro de Ecuador, al ser un país en desarrollo las leyes se encuentran en constante cambio por lo que las empresas se ven obligadas a estar atentas y subsistir en un panorama incierto.

Después de la pandemia del 2020 los países están en vías de reactivación todavía y este año 2023, se estima como un año complejo de constantes cambios que ofrecerán desafíos y presiones políticas. La situación gubernamental ecuatoriana influye drásticamente en las medidas a tomar respecto a precios de insumos de primera necesidad, por la falta de acuerdos entre gobierno, proveedores y compradores. Han hecho con los precios de insumos aumenten, este factor se puede ver como un ejemplo en las organizaciones indígenas, como ocurrió el pasado año en junio del 2022 que debido a las protestas por la falta de diálogos y acuerdos entre ambas partes llevo a que los productos alimenticios no llegaran a varios sectores de la capital lo que provocó que su valor se duplique y hasta se triplique en ciertos productos. Afectando de mayor manera a las microempresas que no podían obtener los insumos necesarios

para su producción, llevándolos a aumentar el valor de sus productos lo que conllevaba a ventas bajas o nulas y por lo mismo a pérdidas; o en su caso a no poder producir y no trabajar por esos días. (Noboa, 2023) En el caso de panaderías y pastelerías, insumos como leche y huevos que son el principal componente para la elaboración de sus productos, no lograban llegar a la capital y los pocos proveedores ofrecían el producto a un valor triplicado que ya no era sustentable.

Estos episodios podrían repetirse en Ecuador, ya que los líderes indígenas y los gobiernos continúan en mesas de diálogo. Están 218 acuerdos que todavía se encuentran en el limbo para dar una solución, y la reactivación de las manifestaciones sigue preocupante. (Noboa, 2023) No existe ninguna garantía que le de tranquilidad a los pequeños productores que estos episodios no se repetirán o en su caso, ellos no se verán afectados.

#### **2.1.1.1.2 Factores Económicos**

La parte económica de un país se ve influenciado por factores internacionalizales, que influyen directa e indirectamente. Los años consecuentes a la pandemia han sido cruciales para determinar la recuperación de un país, además de los conflictos internacionales han dado como resultado una tasa mundial de inflación que se ha mantenido en número altos, marcando en febrero del 2023 en 3,12% de inflación anual. (El Comercio, 2023) Pero a pesar de permanecer en números altos ha demostrado una disminución Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) se ha demostrada que hay una disminución del 0,6% a nivel mundial. El índice de precios de los alimentos de la FAO se colocó en los 129,8 puntos en febrero, una disminución marginal del 0,6 % desde enero, pero un 18,7% menos que su máximo en marzo de 2022. En Ecuador la situación económica se puede ver en parte en la siguiente tabla, donde se muestran los factores económicos.

**Tabla 2.1 Indicadores Económicos**

Indicadores Económicos	
PIB nominal en millones anual	106,166
Inflación mensual	0,02

Tasa de desempleo urbano	5,17
--------------------------	------

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

Elaboración: Propia

Los factores que han influenciado en estos indicadores han sido los bajos niveles de inversión y gasto público, la caída del salario real, el incremento de la inflación, la baja calidad del mercado laboral y el deterioro del contexto externo. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) dicta que “ crecimiento del Ecuador alcanzará el 2,7% y se producirá una desaceleración económica de 0,8 puntos porcentuales (p.p.) ” y según el Mundial estima que la producción nacional disminuirá de 3,7% a 3,1%, y se estima un crecimiento de 3,1% en este 2023. (Revista Gestion, 2023)

Entre tantos factores factor que ha afectado a la economía mundial y nacional, ha sido el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, ya que ambos eran productores principales de harina en el mundo. Por la problemática las exportaciones decayeron afectando el valor del producto en todas partes del mundo, incluyendo Ecuador. El gobierno ha tratado de varias formas para nivelar el precio de este producto, que se considera parte de la canasta básica de las familias ecuatorianas, primero tratando de comprar desde Argentina y Canadá a un valor más accesible de \$22 el quintal, mientras que el restante era subsidiado por el gobierno. Aunque esta fue solo una mediad que no tomaría mucho tiempo en cambiar, ya que la situación empeoro y el valor del producto fue imposible mantenerlo estable y solo seguía en crecimiento hasta llegar a un aumento significativo en donde el quintal está redondeando los \$45.

El azúcar y los huevos son también productos cuyos precios han aumentado por diferentes factores. En el caso del azúcar el problema surge por conflictos con los productores de caña, ya que la industria azucarera no ha cumplido con el costo por tonelada de la caña, pero en este caso surgen dos interpretaciones en donde una los agricultores determina que ha existido un alza de precios en los insumos para cultivar que justifican que se suba el valor final del azúcar de \$31,70 la tonelada métrica a \$35,05, además de que el valor no ha cambiado por siete años. Esto incumple con lo pactado por el Ministerio de Agricultura (MAG), que a pesar del conflicto ha acogido el reclamo de los agricultores para poder continuar con el pago de cada uno. Ellos solo han recibido un bono con el que no pueden cubrir los gastos, como anuncia Alberto López, presidente de la Asociación de Productores de Caña de Azúcar, del cantón Milagro (Apcam).

“no han pagado a la fecha por el producto entregado desde junio. La afectación para la plantación es que esta muera por falta de riego, abono y fertilización”, (ZAMBRANO, 2022)

### 2.1.1.1.3 Factores Sociales

En respecto a los factores sociales que engloban la industria de la pastelería se encuentra lo que las personas de esa sociedad creen y como se manejan en su entorno, tanto en aspectos individuales como grupales. Lo que una persona piensa como individuo, como interpreta su entorno y como este se ve afectado por lo que le rodea son todos los factores que pueden afectar al cómo se percibe una empresa y de esto depender el fracaso o éxito de la idea a trabajar.

La migración e inmigración es un aspecto que todos los países tiene que afrontar, tanto de las personas de otros países que llegan al Ecuador, como de los ecuatorianos que viajan a otros países con el objetivo de obtener una mejor calidad de vida y oportunidades. "En 2021, el flujo migratorio general fue de 2.844.788 movimientos, de los cuales 1.376.221 corresponden a entradas internacionales y 1.468.567 a salidas internacionales de ecuatorianos y extranjeros. (INEC, 2021)

**Tabla 2.2: Resumen migratorio 2021**

Movimientos Internacionales	Total	Ecuatorianos	Extranjeros
Total	2.844.788	1.654.188	1.190.600
Entradas	1.376.221	786.215	590.006
Salidas	1.468.567	867.973	600.594
Saldo migratorio	-92.346	-81.758	-10.588

Fuente: (INEC, 2021)

Elaboración:(INEC, 2021)

Las nuevas culturas y creencias extranjeras que se mezclan con lo nacional dan el resultado de nuevas tendencias y costumbres. La exigencia que se crea al saber que vivimos en un país cuyo porcentaje de extranjeros es casi la mitad de la población nos da entender que también tenemos que adaptar los sabores y decoraciones, de las que serán posibles consumidores, desean.

Como podemos ver que según los resultados dados en una encuesta a treinta personas de cinco países diferentes<sup>1</sup>; las personas que son de países como Estados Unidos, están acostumbrados a sabores más neutros, pasteles sin relleno en donde el sabor se concentre más en la masa, no tan húmedos y rellenos naturales como mermelada; decoraciones mayoritariamente en crema, prefieren la calidad y presentación sobre el precio. Las personas de países como Venezuela, México y Colombia tienen una preferencia por que los pasteles tengan más relleno que masa, rellenos cremosos y dulces o naturales como mermeladas frutales, que sean bizcochos muy húmedos y la decoración en crema o fondant sin preferencia. Mientras que en Ecuador prefieren pasteles que tengan la misma cantidad de relleno y bizcocho, rellenos cremosos y dulces o naturales como mermeladas frutales, no tan húmedos y la decoración en crema o fondant.

Todos estos aspectos afectan al producto y los procesos de cómo se manejará la posible pastelería. Que se tiene que tomar en cuenta al momento de elaborar los productos y en este caso elegir los sabores y rellenos que los clientes podrán elegir, dependiendo de lo que consumen.

#### **2.1.1.1.4 Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos están íntegramente relacionados con la innovación y desarrollo. De esto depende que tanto capital la empresa tenga disponible para invertir en equipos tecnológicos que beneficien a los procesos, tanto disminuyendo el desperdicio como los tiempos de elaboración. Además de la disponibilidad de capital, también se debe considerar las posibilidades del país para llegar hasta cierto nivel de tecnología, sus niveles de importación para que nuevas tecnologías estén al alcance de mayor cantidad de individuos. En donde el gobierno debería reducir las restricciones presupuestarias para que más microempresas puedan tener acceso a sistemas y maquinarias de más alta tecnología.

También es importante el uso de factores tecnológicos para la divulgación de información, ya que se usará como uno del medio para llegar a las personas. El aspecto primordial de la idea de negocios es la diferenciación del producto y es de suma importancia que los posibles consumidores conozcan el producto a través de todos los medios posibles y el más usado es a

---

<sup>1</sup> Encuesta y tablas de resultados en Anexo 1

través de medios de comunicación. Además, de 2019 a 2022 hubo un incremento del 32,7% en la cantidad de hogares con acceso a Internet: 25% en zona urbana y 76% en la zona rural. La mayor concentración de usuarios está en 12 provincias, siendo las principales la provincia de Pichincha, Guayaquil y Cuenca. (Abril, 2023)

Dentro de la pastelería el uso de la tecnología ha sido un factor clave, pero al mismo tiempo controversial ya que la idea de negocio de este trabajo y de varias otras pastelerías es que el factor clave que predomine sea el artesanal y el uso de máquinas podría corromper ese ideal. Sin embargo, la adquisición de nuevas tecnologías no es lo principal, en cambio es poder conseguir sistemas novedosos que faciliten los procesos y brinden cavados más limpios.

#### **2.1.1.1.5 Factores Ecológicos**

Dentro de Ecuador ha llegado a ser un auge la implementación de productos biodegradables en los procesos y en su producto final. Llegando a que los compradores consideren a la importancia ecológica como un factor clave para saber si comprar un producto o no.

Dentro de la pastelería se ha tratado de implementar envases biodegradables para los productos como las cajas de los pasteles o los envases de porciones individuales. Que, aunque suene como propuesta atractiva para el consumidor, es una idea costosa de mantener, además de los pocos proveedores que existen en Ecuador que están certificados para ofrecer este tipo de envases, al final no resulta rentable. De igual forma se ha ideado maneras de hacer que dentro de los procesos se utilice la menor cantidad de productos dañinos para el medio ambiente. Como el plástico, que se en ciertos casos puede ser reemplazado con productos innovadores que son más duraderos y pueden ser reutilizados.

#### **2.1.1.1.6 Factores Legales**

En Ecuador existen varias leyes que abogan a favor de los artesanos y las pequeñas empresas que defienden sus derechos y amparan a cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios para que puedan hacer valer sus derechos por si mismos. Según La ley de defensa del Artesano dictado por el congreso nacional los artesanos tienen derecho tanto a estar asegurados por IESS como a recibir capacitaciones y cualquier tipo de ayuda por parte de la Junta de Beneficencia del Artesano. Además de que las entidades bancarias dentro del país establezcan líneas de crédito para el fomento y desarrollo de la actividad Artesanal. (Congreso Nacional, 1997)

Por otro lado, están las leyes de exportación y aranceles que no han sido beneficiosos para poder adquirir mejores instrumentos y tecnología para la elaboración de pasteles y/o lo relacionado a pastelería. El alza de aranceles casi al 50% y que continua en aumento ha sido un problema grave cuando se intenta adquirir moldes o productos diferentes para crear pasteles con las ultimas tendencias del mercado. En Quito-Ecuador es complicado adquirir ciertos productos o son escasos y por ende son de muy alto costo, llegando al resultado de que a un artesano le resulte casi imposible adquirirlos. (Fondo Monetario Internacional, 2005)

### 2.1.1.1.7 Matriz PESTEL

**Cuadro 2.1. Matriz Pestel**

Políticos	Económicos	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acuerdos entre gobierno, proveedores y compradores.</li> <li>• Poco control por parte de entes reguladores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza en los precios de la harina, azúcar y huevos</li> <li>• Inflación en el país</li> <li>• Falta en la regularización de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Porcentaje de la población extranjera</li> </ul>
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Maquinaria e implementos de producción</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residuos en la producción</li> <li>• Empaques biodegradables</li> <li>• Productos ecológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de importaciones</li> <li>• Leyes para los artesanos</li> </ul>

Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Autora

### 2.1.1.2 Entorno Específico

La matriz de Porter es una herramienta de análisis que se utiliza para evaluar la competitividad de una empresa en su mercado. En el caso de una pastelería creativa, es importante comprender los factores que influyen en su posición competitiva para poder desarrollar estrategias efectivas y mantener su éxito en el mercado.

Al analizar cada una de estas fuerzas en relación de una Pastelería creativa, se pueden identificar oportunidades para mejorar su posición competitiva y desarrollar estrategias efectivas para hacer frente a las amenazas y desafíos del mercado.

**Tabla 2.3 Calificación Amenaza Nuevos Participantes**

<b>La amenaza de nuevos participantes es mucha cuando</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Calificación</b>
La diferenciación del producto es	x		1
Los requerimientos de capital son	x		1
Los costos por cambiar de proveedor son	x		1
El control de las empresas establecidas		x	0
El conocimiento patentado de las empresas establecidas		x	0
El acceso de las empresas establecidas a las materias primas es	x		0
Capacitaciones o acceso a personal capacitado	x		1
		<b>Total Calificación</b>	<b>4</b>
		<b>Total Factores</b>	<b>7</b>
		<b>Calificación</b>	<b>0,57</b>

**Tabla 2.4 Calificación Rivalidad de la Participantes  
competencia**

<b>La intensidad de la rivalidad de la competencia es mucha cuando</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Calificación</b>
La cantidad de competidores es	X		1
La tasa de crecimiento del sector industrial es	X		1
Los costos fijos son	X		1
Los costos de almacenaje son	x		1
La diferenciación del producto es		x	1
Los costos por cambiar de proveedor son	x		1
Las barreras a la salida son		x	0
		Total calificación	6
		Total Factores	7
		Calificación	<b>0,86</b>

**Tabla 2.5 Calificación poder de los proveedores**

<b>PEI poder de los proveedores es mucho cuando</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Calificación</b>
La concentración respecto del sector del comprador es		x	0
La disponibilidad de productos sustitutos		x	0
La importancia del cliente para el proveedor es	x		1
La diferenciación de los productos y servicios del		x	0
Los costos por cambiar de proveedor para el comprador son	x		1
La amenaza de una integración futura de proveedores es		x	0
		<b>Total calificación</b>	<b>2</b>
		<b>Total Factores</b>	<b>6</b>
		<b>Calificación</b>	<b>0,33</b>

**Tabla 2.6 Calificación poder de los compradores**

<b>El poder de los compradores es mucho cuando</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Calificación</b>
La concentración de los compradores respecto de los	X		1
Los costos por cambiar de proveedor son	x		1
La diferenciación del producto de los proveedores es		x	0
La amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores es	x		1
La cantidad de las ganancias del comprador es	X		1
La importancia de los insumos de los proveedores para la	X		1
		Total calificación	5
		Total Factores	6
		Calificación	0,83

**Tabla 2.7 Calificación amenaza de productos sustitutos**

<b>La amenaza de productos sustitutos es mucha cuando</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Calificación</b>
La diferenciación del producto sustituto es		x	0
La tasa de mejoría en la relación precio-desempeño del producto sustituto es		x	0
		Total calificación	0

Total Factores	2
Calificación	0

**Tabla 2.8 Escala de calificación**

0,70 o más	Alto
0,5 a 0,69	Medio
Menos de 0,5	Bajo

**Cuadro 2.2 Resumen de análisis de las 5 fuerzas**

<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	Las barreras de entrada de nuevos competidores son media, ya que es necesario contar con un capital inicial de inversión en maquinarias y equipos, materia prima y capacitaciones o mano de obra especializada. Pero son de fácil acceso, además de que las empresas establecidas ofrecen diferentes diseños y productos.
<b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA</b>	La rivalidad dentro de competidores es alta ya que existen varios competidores en el sector, tanto de empresas con locales físicos como virtuales, que siguen creciendo pasado los años. Cada una marcando su factor diferenciador para destacarse de la competencia

<p style="text-align: center;"><b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b></p>	<p>El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen gran cantidad de proveedores de materia prima de repostería que ofrecen diferentes tipos de productos que varían según la calidad o precio. Tanto en los ingredientes, como los implementos de decoración.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PODER DE LOS COMPRADORES</b></p>	<p>El poder de negociación de los clientes es alto ya que los compradores pueden elegir entre diferentes empresas que realizan pasteles personalizados, dependiendo del diseño que buscan o las necesidades que requieren para su evento. Además al ser un producto personalizado tienen libertad para elegir como se verá el producto final.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b></p>	<p>La amenaza de productos sustitutos es baja ya que, al referirse a productos personalizados, cada pastelería maneja recetas y técnicas diferentes, únicas para cada consumidor. Igualmente, refiriéndose a la decoración, que llega a ser diferente dependiendo del repostero e incluso se mira desde un plano artístico donde no existen replicas exactas de ningún producto.</p>

Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Autora

### **3.. Viabilidad del negocio**

#### **3.1. Planificación**

##### **3.2.1 Análisis Interno**

La estructura CANVA es un lienzo creado con el fin de establecer todos los componentes de la organización es una estructura lógica, detallando todos los factores que influirán en el momento de ponerla en marcha. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Es un diagrama que se completa con todas las características de la idea, y cada una se tiene que sustentar en si existe o no los materiales o recursos necesarios para lograrlo, tales como los segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso. Dependiendo de como se complete también se convierte en un mecanismo para conocer la factibilidad de la idea.

### 3.2.2.1. Segmentos de Mercado

En esta sección del modelo de negocios es necesario entender hacia que sector está enfocado el negocio. A cuál y cuantos segmentos de mercado está enfocado, para de esta manera entender de mejor manera las necesidades específicas de ese público que vamos a cubrir. Para desde este punto partir a elaborar las estrategias que nos darán más efectividad en ser más competitivas con costos mínimos.

Según un proyecto inmobiliario llevado a cabo por la Universidad técnica de Ambato, el autor Tamayo indica que para obtener un correcto segmento de mercado es necesario primero definir cuál será el producto, luego delimitar un perfil del cliente a través de encuestas y entrevistas con los posibles consumidores en el sector objetivo, después continuar en determinar la demanda por el consumo, demanda actual y demanda histórica. Para continuar con el análisis de la oferta donde se determina la competencia actual en el sector, numero histórico de competencia en el sector para finalizar el análisis con la oferta histórica de tortas. A partir de estos datos y con una formula podremos obtener la demanda insatisfecha. (Tamayo, 2017)

$$\text{DPI} = \text{Demanda de productos} - \text{Oferta de productos}$$

Para la elaboración del perfil del cliente e identificar el segmento de mercado se empezará por realizar una encuesta para el público objetivo, con la obtención de información por fuentes primarias para obtener información sobre los habitantes del sector centro norte de Quito. Se realizo una encuesta a cien participantes que habitan o trabajan dentro del área del negocio, de edades entre 20 a 60 años. La encuesta se realizó en linea, a través de links enviados directamente a los participantes donde se respondieron a diez preguntas. La encuesta comenzó el jueves 13 de abril y finalizo el 19 de abril.

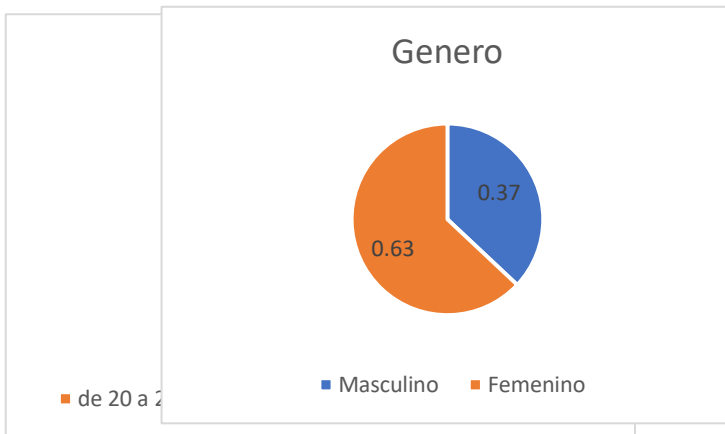
Las preguntas realizadas en la encuesta son en su mayoría respuesta cerradas para recolectar y analizar la información con mayor facilidad

#### 3.2.2.2.1 Tabulación de datos

**A. Edad**

**B. Genero**

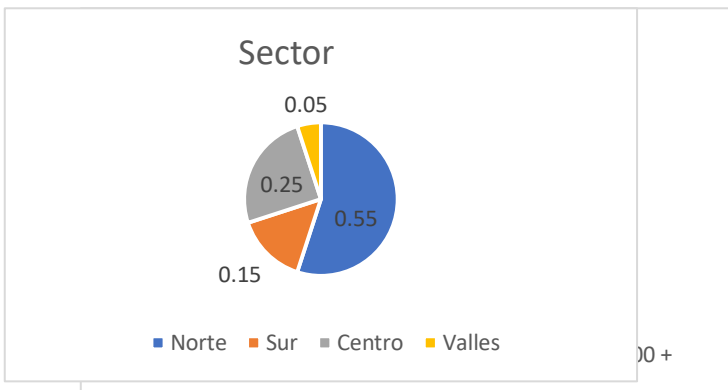
**Gráfico 3.1**



**Gráfico 3.2.**

**C. Sector**

**Gráfico 3.3**

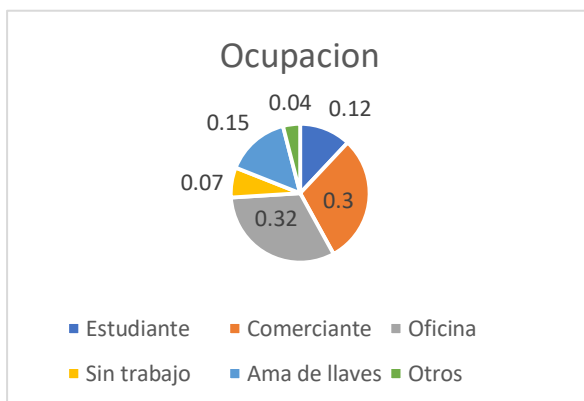


**D. Ingresos**

**Gráfico 3.4**

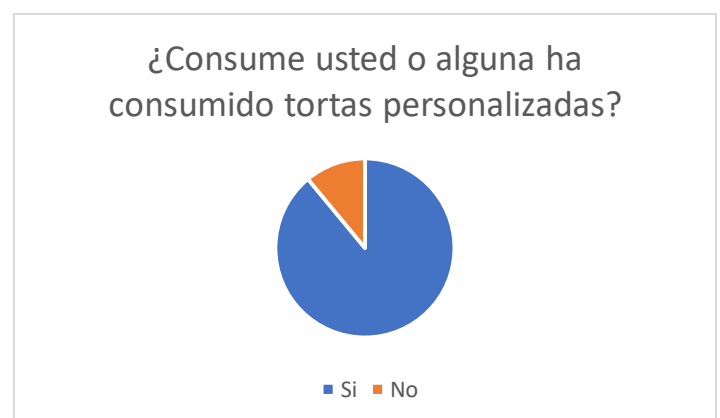
**E. Ocupación**

**Gráfico 3.5**



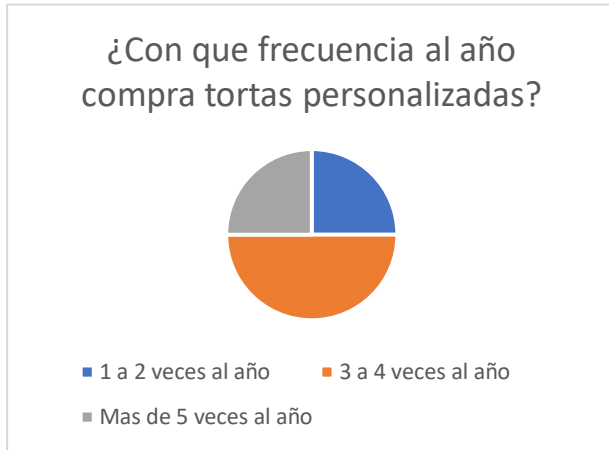
**F. ¿Consume usted o alguna ha consumido tortas personalizadas?**

**Gráfico 3.6**



**G., ¿Con que frecuencia al año compra tortas personalizadas?**

**Gráfico 3.7**



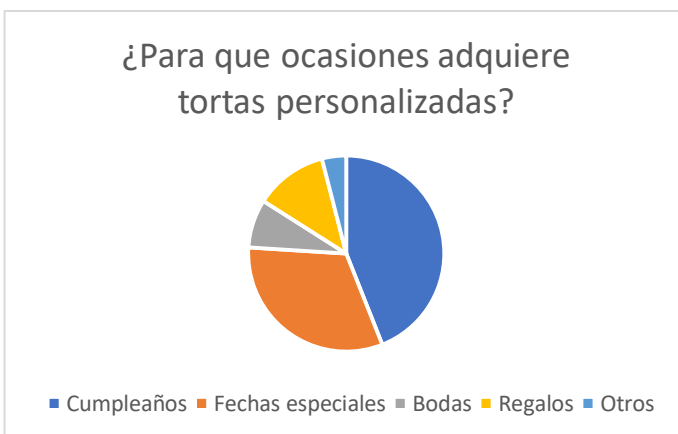
**H. ¿Para adquirir un pastel personalizado en que aspectos se enfoca?**

**Gráfico 3.8**



**I. ¿Para que ocasiones adquiere tortas personalizadas?**

**Gráfico 3.9**



**J. ¿Cómo se ha enterado usted una pasteleria vende tortas personalizadas?**

**Gráfico 3.10**



En conclusión, se obtiene que el segmento de mercado objetivo son mayoritariamente mujeres de edades entre 21 a 30 años que habitan en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, en su mayoría profesionales. Que compran pasteles personalizados para fiestas y cumpleaños, que sean bonitos, de buen sabor y temáticos. Además, Cuyo beneficio buscado

con el producto sea decoración de eventos para fiestas, especialmente cumpleaños, y programas sociales.<sup>2</sup>

### 3.2.2.2.2 La Demanda

Después de haber evaluado a la población por medio de una encuesta se procederá a determinar la demanda a través de factores como género, sector, nivel de ingresos y el precio de los productos. Se estipula que el sector centro norte d Quito involucra a las parroquias Rumipamba, El Inca, Comité del pueblo, la Floresta, Iñaquito, la concepción y la Carolina.

Se indica que la población objetivo del sector norte centro de Quito de entre 20 a 50 años comprende el 57,8% de toda la población. Además, que se tomara, de igual manera el dato de crecimiento poblacional que en Ecuador al año 2022 refleja en 3,8% anual. (BCE, 2022)

**Cuadro 3.1. Población de la Administración zonal central norte por grupos de edades**

Edad	Administración Central norte de Quito			
	Total	%	Hombres	Mujeres
20 a 29	31654	16,52%	8945	22709
30 a 39	30795	14,42%	7201	23594
40 a 49	15976	12,66%	7553	8423
50 o mas	2034	3,08%	1070	964
Total	80459	46,7%	24769	55690

Fuentes: INEC, Censo 2010

Elaboración: Propia

**Cuadro 3.2. Población proyectada Administración zonal central norte**

Año	TC	Población total proyectada	Población del mercado proyectada (57.8%)	Posible Demanda efectiva de Tortas
2010	3,80%	65438	37823	33663
2011	3,80%	67925	39260	34942
2012	3,80%	70506	40752	36270

<sup>2</sup> Encuesta en Anexo 2

2013	3,80%	73185	42301	37648
2014	3,80%	75966	43908	39078
2015	3,80%	78853	45577	40563
2016	3,80%	81849	47309	42105
2017	3,80%	84959	49107	43705
2018	3,80%	88188	50973	45366
2019	3,80%	91539	52910	47089
2020	3,80%	95017	54920	48879
2021	3,80%	98628	57007	50736
2022	3,80%	102376	59173	52664

Fuentes: INEC, Censo 2010

Elaboración: Propia

Una vez obtenidos los datos de la demanda, es necesario analizar en conjunto los datos del mercado objetivo con los obtenidos en la encuesta. Según los datos de la encuesta, partiremos del supuesto que el 89% de la población consume tortas personalizadas, por lo tanto, la demanda efectiva de pasteles estará estipulada por el porcentaje de población que consume según la encuesta y la población proyectada.

**Cuadro 3.3. Población Proyecta Demanda Efectiva**

Año	TC	población total proyectada	población del mercado proyectada (57.8%)	Posible Demanda efectiva de Tortas
2010	3,80%	51429	29726	26456
2011	3,80%	53383	30856	27461
2012	3,80%	55412	32028	28505
2013	3,80%	57518	33245	29588
2014	3,80%	59703	34508	30713
2015	3,80%	61972	35820	31880
2016	3,80%	64327	37181	33091
2017	3,80%	66771	38594	34348
2018	3,80%	69309	40060	35654
2019	3,80%	71942	41583	37009

2020	3,80%	74676	43163	38415
2021	3,80%	77514	44803	39875
2022	3,80%	80459	46505	41390

Fuentes: Propias

Elaboración: Propia

### 3.2.2.2.3 La oferta

El sector de la pastelería creativa es amplio en el sector centro norte de Quito, ya que hay una amplia concentración de pastelerías y panaderías.

En la zona objetivo existen diferentes establecimientos que se dedican a la venta y elaboración de diferentes productos de pastelería creativa, tales como postres y pasteles. La información obtenida de los competidores se obtuvo a través de la observación, visitas a los establecimientos, opinión de los consumidores y datos de fuentes secundarias como páginas web de las empresas entre otros. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.4. Análisis competencia**

Nombre del Productor	Localización	Precio mínimo de la torta personalizada
Phyllo Pastelería (pastelería fina)	Rumipamba	15
Passion for Sugar (pastelería fina)	Rumipamba	18
Panadería pastelería Los Arupos	Rumipamba	10
Panadería pastelería Grand Pan	La Floresta	10
Maracuyá Sugar Free (Pastelería diurética)	Rumipamba	20
Panadería y Pastelería La Unión	La Floresta	18
La Reverenda Pastelería Creativa	Comité del Pueblo	12
La Franciscana Pastelería creativa	Iñaquito	25
Panadería Colombiana	Iñaquito	20
Panadería Ambato	La Carolina	15
San Honore (Pastelería fina)	La Carolina	20

Bellazucar	El inca	
Pastelería Flores	La Floresta	15
Informal		10

Fuente: Encuesta Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

En Pichincha hay 2 500 panaderías, de ellas 1 500 están en Quito, de las cuales el 80% se dedican a la elaboración de productos artesanales (El Comercio, 2011) De igual manera un estudio elaborado por grupo La Fabril en 2019-2020 que entre sus líneas de productos maneja todo lo que son materia prima para el área de repostería como marva vegetal, azúcar blanca, coberturas. Según el estudio se estipula que en promedio al mes venden un total de 30 sacos de azúcar blanca granulada, de lo cual el 15% está destinado a la producción de tortas. Asimismo, el estudio indica que de un saco de 10 kilos de azúcar aproximadamente se obtienen 80 tortas. Por lo tanto, podemos obtener la siguiente información.

También se tomó en cuenta el sector informal que se dedica a la venta de pasteles personalizados, que según los datos obtenidos por INEC en la Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) es alrededor del 30,51% de toda la población en Ecuador. (ACTUARIA, 2023)

### Cuadro 3.5 Análisis oferta de la competencia

Año	No de pastelerías en la zona de influencia del proyecto	No de pastelerías que ofertan pasteles personalizados
2010	30	15
2011	62	18
2012	65	19
2013	69	21
2014	74	25
2015	76	27
2016	80	32
2017	82	35
2018	89	37
2019	93	39
2020	97	42

2021	101	45
2022	90	47

Fuentes: SRI

Elaboración: Propia

**Cuadro 3.6 Análisis producción de la competencia**

Año	Tortas producidas al mes	Tortas producidas al año
2010	1200	14400
2011	1440	17280
2012	1520	18240
2013	1680	20160
2014	2000	24000
2015	2160	25920
2016	2560	30720
2017	2800	33600
2018	2960	35520
2019	3120	37440
2020	3360	40320
2021	3600	43200
2022	3760	45120

Fuentes: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

#### **2.2.2.2.4 Demanda Insatisfecha**

Después de haber realizado un análisis de la demanda del mercado con relación a los consumidores y el supuesto de consumo anual; y de igual manera la obtención de la oferta en relación a la competencia y con los datos obtenidos por SRI y encuestas. Podemos obtener la demanda insatisfecha donde en base a los datos obtenidos, como se ve en el cuadro 1.6, donde desde el año 2010 hasta el año 2022 ha existido un aumento tanto en la oferta como en la demanda.

**Cuadro. 2.7 Análisis Demanda Insatisfecha**

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
-----	---------	--------	----------------------

2010	33663	14400	19263
2011	34942	17280	17662
2012	36270	18240	18030
2013	37648	20160	17488
2014	39078	24000	15078
2015	40563	25920	14643
2016	42105	30720	11385
2017	43705	33600	10105
2018	45366	35520	9846
2019	47089	37440	9649
2020	48879	40320	8559
2021	50736	43200	7536
2022	52664	45120	7544

Fuentes: Estudio de Mercado

Elaboración: Propia

### 3.2.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor nos ayuda a determinar que nos diferenciara de la competencia, para de esta manera lograr obtener una ventaja competitiva que logre que los clientes elijan nuestro producto sobre los demás. Puede ser tanto por diseño del producto, trato con el cliente, precio, nuevas ideas de negocios, etc. (Fundación Nantik Lum, 2017)

En este caso podemos identificar que la empresa está enfocada en la diferenciación del producto, al ser una pastelería cuyo trabajo es ofrecer un producto completamente artesanal y personalizado por el cliente tanto en diseño como sabor. Es necesario comprender que dentro de la repostería y de la cocina existen recetas ya establecidas y principios básicos en donde una simple masa puede convertirse en el mejor platillo y es solo se logra cuando se agrega un toque personal al producto.

- Realizar diseños completamente personalizados por el cliente, ofreciendo también asesoría completa para que las necesidades del cliente se cumplan según sus expectativas.

- Trabajos en fondant con diseños diferentes, caricaturizando toda idea que el cliente nos proponga, desde personajes de películas, series o libros, hasta personas.<sup>3</sup>
- Realizar trabajos en crema que sean los más parecidos al fondant, pero no idéntico. Donde daremos la idea al cliente de que los trabajos en crema también pueden ser artísticos y con acabados limpios y perfectos, ya que se tiene la creencia de que eso solo se puede obtener esos resultados con fondant.
- Proponer una alta gama de sabores y rellenos aptos para repostería creativa. No completamente húmedos como en pastelería tradicional, en cambio masas suaves que puedan soportar la decoración y tengan buen sabor.

### 3.2.2.3 Canales

En este aspecto se analizará como la propuesta de valor llegará al posible consumidor. Cuales canales de comunicación se empleará, y a través de que canales se distribuirá y venderá el producto, con eso tenemos que responder a cuatro preguntas diferentes: ¿Cómo hago para que los clientes sepan qué producto/servicio ofrezco?, ¿Cómo lo puede comprar?, ¿Cómo recibe el cliente lo que le ofrezco?, ¿Cómo me relaciono con el cliente tras la venta? (Fundación Nantik Lum, 2017)

A. "¿Cómo hago para que los clientes sepan qué producto/servicio ofrezco?"

Lo primero que se tomara en cuenta es identificar la marca de la empresa, logo, colores, estética, etc. Para de esta manera establecer que queremos comunicar al cliente, y como lo queremos comunicar, así teniendo una imagen clara, el cliente identifique nuestra marca de otras, dándole identidad o valor a nuestro producto. Para este primer paso se considera necesario contratar un equipo de marketing especializado en temas gastronómicos que nos ayuden con una imagen corporativa que nos ayude a continuar a largo plazo.

Segundo, para lograr llevar la marca de nuestra empresa se empleará dos medios principales, como los medios de comunicación como una página web donde se presentará la misión, visión y objetivos de la empresa. Además, los diferentes pasteles que se trabajara como son pasteles de boda, tortas personalizadas, cupcakes, galletas, bocaditos; como se manejan los pedidos, datos necesarios para realizar el pedido, ubicación, números de contacto tanto de WhatsApp

---

<sup>3</sup> Imágenes de referencia en anexo 3

como convencionales y redes sociales. Las redes sociales que se maneja son Instagram, Facebook y TikTok donde se presentara contenido relacionado a los productos y procesos, en donde el cliente se sienta más conectado con la empresa, su forma de trabajo, y se sienta más en confianza. La tienda física se mostrará los productos, donde el cliente podrá ver los tamaños que se maneja, podrá degustar los sabores. Se pondrá a la venta los sabores de pastel por rebanada, además de otros postres como cheesecake, galletas, tiramisú, etc. Todo en un espacio tipo cafetería donde los clientes se sientan cómodos y puedan disfrutar de un ambiente de tranquilidad, donde de igual manera puedan ser espectadores de cómo se preparan sus postres.

B. ¿Cómo lo puede comprar?

Pueden adquirir sus productos a través de la página web, o en redes sociales contactándose con un asesor que le pueda ayudar al cliente a elegir el mejor producto y la forma de pago. De igual manera puede acercarse a la tienda a realizar su pedido. El proceso empieza con el cliente contactándose con nosotros, nos muestra lo que desea, cantidad de porciones y fecha. Segundo comprobamos la viabilidad del diseño, confirmamos los cambios (de ser necesario) con el cliente, disponibilidad de fechas, sabor, relleno y forma de pago. El pago puede en efectivo acercándose a la tienda o por transferencia.

C. ¿Cómo recibe el cliente lo que le ofrezco?

El cliente puede recibir su producto, retirándolo de la tienda personalmente, donde nosotros como empresa le ofrecemos todas indicaciones necesarias para llevar su producto sin que se dañe u ocurra algún accidente. O puede optar por la entrega a domicilio con recargo adicional dependiendo del sector, dentro del área de Quito.

D. ¿Cómo me relaciono con el cliente tras la venta?

En cada entrega la empresa debe obtener una retroalimentación sobre la entrega, donde personalmente se contacte con el cliente con el objetivo de preguntar la opinión sobre el producto, atención y entrega. De igual manera configurar la página web para ofrecer una sección de recomendaciones y sugerencias para mejorar el producto.

#### **3.2.2.4 Relaciones con los clientes**

Es de valiosa importancia mantener una relacion proactiva y directa con el cliente, en donde se sienta escuchado. De esta manera se logra una fidelización con el cliente que es un factor clave

para nos Oslo obtener clientes, en cambio conservarlos. Esto se logra entendiendo al segmento de mercado para saber cuál es la mejor forma para comunicarse con ellos, no es igual tratar con una persona de mayor edad que alguien más joven. En una pastelería se entiende que por la compra de un pastel de cumpleaños o de baby shower, si al cliente le gusto el producto, continuara comprando para otros eventos, para otro cumpleaños de algún familiar o por fiestas. En este caso se procede a identificar los comportamientos del cliente y a cuál es necesario darle prioridad. Por ejemplo, es mejor realizar encuestas tras consumir el producto/servicio o una libreta de sugerencias para que cuando dispongan de suficiente tiempo completen, es mejor mantener los canales de comunicación online o físico, trabajar por comisiones o eventos masivos, marketing masivo en redes sociales o panfletos, fidelización de clientes o concentrarse en la captación de nuevos clientes.

Todos estos aspectos se consideran para entablar una correcta relacion con el cliente. En el caso de una pastelería es mejor:

- Ya que el segmento de mercado esta enfocado en una población joven es mejor priorizar en medios online para relacionarse mejor con el cliente.
- Igualmente hacer campañas masivas en medios de comunicación.
- Ya que el producto de pasteleria creativa y personalizada es constante, es mejor priorizar en la fidelización del cliente sin descuidar el hecho de atraer nuevos.
- 

### **3.2.2.5 Fuentes de ingresos**

Después de haber seleccionado la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales y relaciones con clientes; se puede tener los elementos necesarios para determinar las fuentes de ingreso que siempre deben tener un volumen mayor que la estructura de costes del proyecto. (Martín, 2023) Es más fácil determinar y entender cuáles serán las fuentes de ingreso a través de estas preguntas:

¿De dónde provienen tus ingresos?

La principal fuente de ingresos es en la venta de pasteles personalizados en crema o fondant, y los postres de vitrina de la tienda física. Por lo que debemos determinar cuál es el valor correcto de nuestros productos donde se de a entender porque valor estamos cobrando, para eso

consideramos los costos de los insumos, maquinaria, mano de obra y tiempo de elaboración. Los pagos que se manejarán serán en efectivo, transferencia, tarjeta de crédito o débito.

### **3.2.2.6 Recursos clave**

Es necesario identificar los recursos que nos ayudaran a lograr nuestra propuesta de valor. Se toma en cuenta recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. (Fernandez J. , 2022)En donde cada uno apoyara a la creación del producto final, dentro de la pastelería está enfocada en el producto y su relación con el cliente. La elaboración y venta de los pasteles personalizados es el centro que mantendrá el negocio por lo que el recurso principal son los intelectuales y humanos. Además de esos también se empleará otros recursos, tales como:

**Materiales:** Horno industrial, batidoras de pedestal, batidoras de mano, espátulas, miserables, moldes de acero y silicón, cortadores, moldes para fondant, ducas, pinceles, caladores, envases, bases, bailarina, etc.

**Intelectuales:** Recetas de masas y rellenos propios

**Humanos:** Personal capacitado en pastelería, en la elaboración y manejo apropiado del fondant y de productos alimenticio.

### **3.2.2.7 Actividades clave**

La propuesta de negocio de la pastelería está enfocada, como se ha determinado en otros capítulos, en el producto y su elaboración. Al ser un producto personalizado la elaboración esta conjuntamente ligada al trato con el cliente

Se han seleccionado las que son tipo de producción, tales como:

- Preparación de masas y rellenos
- Horneado
- Preparación de cremas o fondant
- Modelado de figuras y secado
- Ensamblaje (Decorar la torta tal cual el diseño pedido por el cliente)
- Empacado
- Transporte (En caso de que necesite el cliente servicio a domicilio)

**Tecnológicas**

- Maneja de páginas web y redes sociales

**Solución de problemas**

- Retro alimentación con los clientes

### **3.2.2.8 Asociaciones clave**

Es de suma importancia determinar cuáles son los actores clave cuya asociación con a la empresa tendrá un resultado positivo y favorecen a los procesos. Como los son, por ejemplo: los competidores y proveedores. (Fundación Nantik Lum, 2017)

Competidores: ¿Hasta qué punto la competencia es un factor beneficiador y como me puede ayudar?

Los competidores pueden llegar a beneficiar a la empresa, si se tiene una buena relacion en donde se puede trabajar en conjunto. Cada uno tiene su diferente modelo de negocio, distintas recetas y técnicas; por esta razón es más favorable conocer cada uno, compartir experiencias y consejos.

Proveedores:

- Proveedores de materia prima como harina, azúcar, huevos, materiales de decoración, etc.,
- Proveedores de maquinaria (Batidoras, hornos, etc.)
- Servicio Courier para entregas a domicilio
- Proveedores de delantales y otra indumentaria de cocina.

Socios educativos: Establecer una asociación con curso y talleres que ofrezcan capacitaciones para estar a la tendencia de los últimos avances en pastelería. Y aprender las nuevas tendencias y el correcto manejo de alimentos a manos de profesionales,

### **3.2.2.9 Estructura de Costos**

En este segmento del lienzo de negocio se establecerá cuáles son los costos necesarios para cumplir con las actividades clave, socios y recursos. A partir de este segmento se obtiene una amplia perspectiva de la economía de la empresa, para así reducir riesgos financieros, aumentar la rentabilidad y mantener los costos al mínimo. Desde este punto podremos.

responder en parte a la pregunta de qué tan viable es la idea de negocio. (Fernandez J. D., 2022)

- Costo inicial: Maquinaria y equipo, adecuación del local e instalaciones, artículos de limpieza, moldes, materiales de decoración, uniformes
- Costos fijos: Materia prima directa, renta, etiquetas, luz, agua.
- Costos variables; Mano de obra, costos de Courier, empaques, etiquetas.



## Lienzo del Modelo de Negocio

Cuadro. 3.8 Lienzo del modelo de negocio



Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Autora

### **3.2.3. Formulación Estratégica**

#### **3.2.2.1 Misión**

Ofrecer un producto que refleje nuestro esfuerzo, pasión y calidad. Donde se muestre su valor artesanal y único.

#### **3.2.2.2 Visión**

Nuestra visión es lograr llegar a todos los hogares ecuatorianos y formar parte de sus eventos especiales.

#### **3.2.2.3 Objetivos Estratégicos**

##### **3.2.2.2.1 Objetivo general**

Mantener una pastelería que sea sustentable y rentable, que cumpla con altos estándares de calidad de todos sus productos, correcto manejo de los alimentos y además que este enfocado completamente en la satisfacción del cliente y sus requerimientos

##### **3.2.2.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer reglamentos para el adecuado tratamiento y uso de la maquinaria.
- Mantener una constante capacitación para mantener productos de calidad que generen experiencias positivas en los consumidores
- Crear contenido y cursos en línea donde se muestre al público nuestro factor diferenciador y que nos puedan reconocer con facilidad.
- Constante actualización de diferentes técnicas de decoración para ofrecer productos en tendencia

### **3.2.3 Matriz FODA**

De igual manera refiriéndose al análisis FODA, matriz de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, que posibilita la recopilación de datos para conocer por completo el perfil de operación de una posible empresa en un momento dado. Esta matriz es beneficiosa ya que puede aplicarse a todo tipo de empresas, favorece a su desarrollo y ejecución en una planeación formal. (Rojas, 2013)

Estos datos se obtendrán a partir del análisis Canva, elaborado anteriormente, para obtener los datos de cada aspecto de la empresa. Después de análisis de amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades, de cada sector, se procederá a establecer un análisis de cada uno para crear un cuadro FODA donde será posible establecer las estrategias que ayudaran a obtener ventajas para crecer e innovar.

**Cuadro 3.10 Matriz FODA Cruzado**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b> <b>Factores externos</b></p>		<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de valor cumple con las necesidades del cliente, que ofrece un alto valor y calidad</li> <li>Enfocados en el servicio al cliente, entablando un trato directo</li> <li>Canales de comunicación con fácil acceso para el público objetivo</li> <li>Costos predecibles</li> </ul>	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe suficiente aplicación de actividades tecnológicas</li> <li>Falta de recursos tecnológicos para recrear diseños</li> <li>Ingresos poco predecibles</li> </ul>
		<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de valor cumple con las necesidades del cliente, que ofrece un alto valor y calidad</li> <li>Enfocados en el servicio al cliente, entablando un trato directo</li> <li>Canales de comunicación con fácil acceso para el público objetivo</li> <li>Costos predecibles</li> </ul>	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe suficiente aplicación de actividades tecnológicas</li> <li>Falta de recursos tecnológicos para recrear diseños</li> <li>Ingresos poco predecibles</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regularización en los precios de los productos de los proveedores</li> <li>Alto poder de compradores</li> <li>Amenaza de nuevos competidores entrantes</li> <li>Clientes pueden elegir entre varias alternativas de las diferentes pastelerías</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer parámetros claros con los empleados en relación al servicio al cliente y el producto</li> <li>Desarrollar sistemas de negociación con los proveedores sobre la adquisición de productos y/o productos sustitutos</li> <li>Establecer precios accesibles</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir correctamente redes sociales y branding</li> <li>Llevar un registro de ventas tecnológico que permita analizar resultados mensuales</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia sana</li> <li>Amplia gama de proveedores con diferentes precios y productos</li> <li>Oportunidad de expansión del segmento de mercado</li> </ul>	<b>Estrategias FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar alianzas estratégicas con la competencia</li> <li>Incentivar los conocimientos adquiridos con la presentación, calidad y sabor del producto</li> <li>Incrementar la calidad de los productos y la comunicación al cliente demostrando el factor diferenciador de la empresa.</li> </ul>	<b>Estrategias DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prever un financiamiento para capacitación y adquisición de tecnología avanzadas</li> <li>Llevar un registro de compras y ventas mes a mes,</li> <li>Hacer uso de tecnologías para crear nuevas oportunidades de expansión</li> </ul>

Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Propia

## 4. Estudio Técnico

### 4.1 Localización

#### 4.1.1. Macro localización

Para seleccionar la localización de la pastelería, se consideró los siguientes aspectos: El mercado y las fuentes de materia prima, disponibilidad de mano de obra e Infraestructura.

- Mercado y fuentes de materia prima: En Quito Ecuador, como se consideró en capítulos anteriores, las personas optan por elegir un pastel personalizado para reuniones y eventos importantes que harán ese momento memorable. Parte de una tradición de siempre ofrecer un pastel que represente la temática principal del evento, por esta razón es necesario inaugurar una pastelería en Quito. También, en la adquisición de materias

primas se encuentra varios ingredientes que garantizan la frescura y calidad del producto.

- Disponibilidad de mano de obra: La capital cuenta con amplia mano de obra certificada en pastelería y decoración que podrán formar parte de la empresa. Contaran con el salario mínimo exigido por el gobierno.
- Infraestructura: Se debe considerar si dispondrá de suministros de agua, luz, alcantarillado. Vías de acceso y seguridad.

**Cuadro 4.1 . Macro localización del proyecto**

Macro localización del proyecto	
Factores	Descripción
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Parroquia	Rumipamba
Sector	Centro-norte de Quito
Actividades comerciales de la zona	Centro comercial, Iglesia la Dolorosa, Instituciones educativas, Instituciones públicas, Hospitales
Servicios básicos	Agua Potable, Alcantarillado, energía Eléctrica, Telecomunicaciones, Transporte.

Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Autora

#### **4.1.2 Micro localización**

La micro localización significa determinar la ubicación de la macrozona escogida anteriormente. Significa que se encontrará “ La zona en la cual se establecerá el negocio, local o espacio físico que se arrienda físicamente” (Suntasig, 2010)

Para determinar la localización se implementará la estrategia analítica de matriz de decisión en donde se comparará 5 sectores: Rumipamba, La Floresta, Iñaquito, La Carolina y Comité del pueblo. Se determinará factores como vías de acceso, disponibilidad de servicios básicos, accesibilidad a transporte, áreas residenciales, comerciales, residenciales, materia prima, nivel

de competencia, afluencia del público, etc. Se evaluará cada factor individualmente basado en su nivel de importancia relativa en respecto al proyecto.

**Cuadro 4.2. Matriz de decisión**

Matriz de decision					
Factores de localizacion	Sectores				
	Rumipamba	Ñaquito	La Floresta	Comité del P	La Carolina
Disponibilidad de Servicios Basicos	5	5	5	5	5
Vias de acceso	5	5	4	4	5
Disponibilidad de locales	3	3	4	5	4
Costos de arriendo	3	3	4	5	3
Facilidad de transporte	5	5	4	3	5
Infraestura disponible	5	4	5	4	3
Facilidad de ubicación	4	4	5	3	5
Afluencia de publico	4	5	5	5	4
Disponibilidad de estacionamiento	5	3	5	3	5
Nivel de competencia	4	2	2	2	3
Area Institucional	5	3	3	3	3
Area residencial	5	5	5	5	5
Area comercial	4	4	5	5	5
Accesibilidad de proveedores	5	5	4	2	5
Accesibilidad de materia prima	5	5	4	2	4
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>56</b>	<b>64</b>

Calificacion	
1	No apropiado
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

Fuentes: Elaboración Propia

Fuentes: Propias

#### 4.2 Ingeniería del proyecto

Se define el proceso de producción como la transformación de la materia prima en el producto final con la implementación de la mano de obra capacitada. A continuación, se presenta el siguiente diagrama.

**Cuadro 4.3 Diagrama de proceso de operación (DPO)**



Fuentes: Elaboración Propia

Elaborado: Autora

### 4.3 Distribución de planta

- Cuenta con todos los servicios básicos de agua, luz, alcantarillado, internet, recolección de basura
- Cuenta con extintor y botiquín en caso de emergencia

- Correcta ubicación de hornos, cilindros de gas, estufa y área de enfriamiento. Correcta distribución de áreas para preparación de mezclas, enfriamiento, decoración y horneado.

#### **4.4 Planificación de la producción**

##### a) Producción para stock

En la producción anual bajo stock se realizar una cantidad de pasteles con un mismo sabor y relleno ya predeterminados. Se realizará pasteles clásicos, compuesto por masa, relleno y decoración, además que el cliente puede elegir si desea agregar alguna decoración al momento de realizar su compra como lo puede ser alguna frase, chispas u otra decoración que no implique cambiar el diseño predeterminado.

##### b) Producción contra pedido

Se realizará los pasteles completamente personalizados cumpliendo las exigencias del cliente. Desde el sabor del bizcocho, relleno, cubierta y decoración. También incluye tamaños desde porciones individuales hasta lo que el cliente requiera.

#### **4.5 Listado de Equipos y Maquinaria**

Podemos llegar a deducir que según la cantidad de empleados que manejará la empresa, de un chef repostero en jefe y asistente de repostería; además de que trabajaran de lunes a sábado (6 días de la semana) es posible llegar al supuesto de que puede elaborar en promedio 10 tortas personalizadas diarias. En total mensual se elaboraría 240 tortas personalizadas.

La siguiente tabla indica el mobiliario, maquinaria y equipos de preparación e implementos de empaque

#### **Cuadro 4.4. Maquinaria, equipos y mobiliario**

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Mobiliario</b>			
Mesas y sillas	4	100	400
Set de 30 vasos	1	20	20
Set de cuchillos y cubiertos	1	20	20
Vitrina Fría	1	150	150
Ollas y moldes	1	100	100
Herramientas de decoración	1	200	200
Espátulas, cuchillos y tijeras	1	40	40
Mangas y boquillas	1	30	30
Pesa eléctrica	1	12	12
Bailarinas	1	8	8
<b>Equipo de preparación</b>			0
Batidora artesanal	1	400	400
Horno	1	380	380
Refrigerador vertical	1	380	380
<b>Total</b>		<b>1856</b>	<b>3996</b>

Fuentes: Propias

Elaboración: Propias

## **4.6 Estudio Legal**

### **4.6.1 Constitución**

La pastelería estará dirigida por una persona natural obligada a llevar contabilidad que deberá cumplir con impuestos, responsabilidades y obligaciones. Además de beneficios legales, afiliación al Iess de la persona y empleados; declaración y pago del IVA mensual e impuesto a la renta.

Se conformará como una empresa de persona natural donde participará un socio bajo compañía unipersonal de responsabilidad limitada en el Registro Mercantil. El proceso de registro y trámite tiene un valor de \$25,15.

#### **4.6.2 Aspectos legales**

La persona natural que lleve a cabo el proceso legal de la empresa como representante deberá solicitar RUC para continuar con alguna actividad financiera en Ecuador. Se necesitan de los siguientes requisitos. El valor del RUC dentro de Ecuador no tiene costo

- Cedula Original y copia a colores
- Certificado de votación actualizado de febrero del 2023
- Planilla de servicio básico, no mayor a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Original y copia el registro o pago del impuesto de las patentes municipales.

Permisos de funcionamiento

- Obtener la patente otorgada por el municipio de Quito.
- Obtener registro municipal obligatorio
- Obtener certificado de salud
- Permiso de funcionamiento por el ministerio de Salud Publica
- Tramitar el permiso del cuerpo de bomberos que tiene un valor de \$16
- Permiso de Funcionamiento otorgado por la Gobernación de Quito

Después de haber completado el proceso de obtención del RUC, toda persona natural y jurídica cuya actividad económica esté relacionada con la venta y/o preparación de comida o servicios alimenticios en general deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Patente Municipal: Se puede realizar en todas las Administraciones Zonales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Tiene un valor de \$10 desde el primer año, a partir del segundo año se cancela el 50% de la base imponible. (Portal Unico de Tramites Ciudadanos, 2022)
- Licencia única de actividades económicas (LUAE): Es un requisito que obligatoriamente tiene que cumplir todos los establecimientos que tienen locales comerciales, oficinas y plantas. Que son sujetos a control por parte del Municipio y el cuerpo de bomberos. Tiene una renovación anual que se realiza de acuerdo con el noveno dígito del RUC y es un trámite sin costo. (Portal Unico de Tramites Ciudadanos, 2022)

- Permisos de Funcionamiento del ministerio de interior o permisos anuales de funcionamiento (P.A.F)
- Permiso de Funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA)

#### Obligaciones

Art. 37.- contribuyentes obligados a llevar contabilidad. - todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la ley de régimen tributario interno, están obligadas a llevar contabilidad. (SRI, 2021)

Art. 41.- Emisión de comprobante de venta. - Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de sus valores y de los contratos celebrados. (SRI, 2021)

Dicha obligación nace en ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito, no se encuentren sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero por ciento del IVA, independientemente de las condiciones de pago. (SRI, 2021)

#### **4.6.3 Aspectos Tributarios**

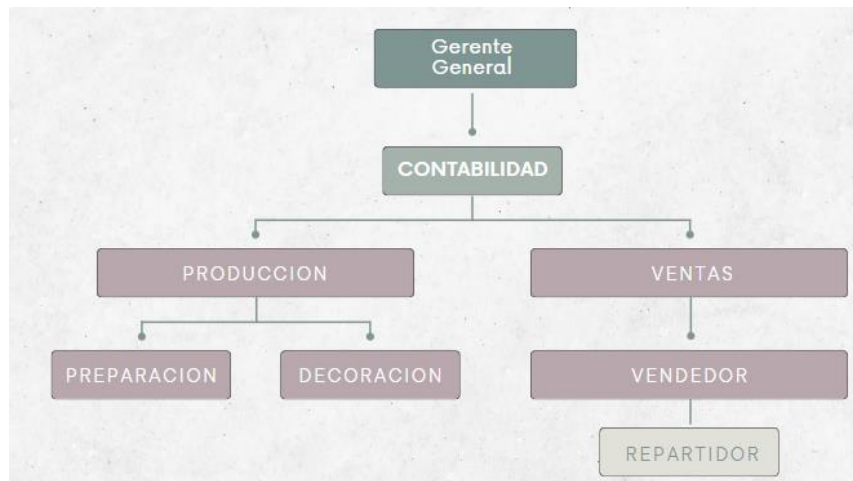
Art. 67.- Declaración de impuesto. - Los sujetos pasivos del IVA declararan el impuesto o de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas, en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

### **4.7 ORGANIZACIÓN**

#### **4.7.1 Organigrama Estructural**

La empresa contara con un gerente general en el mando superior que supervisara y controlara la calidad y niveles de ventas, además de tomar decisiones sobre cómo llevar el futuro del proyecto. También contara con un repostero en jefe y dos asistentes que se encargaran tanto de colaborar en los horneados de las masas y decoración, como en las ventas y atención al cliente.

**Cuadro 4.5 Organigrama estructural**



Fuentes: Propias

Elaboración: Propia

**Cuadro 4.6 Sueldos del personal**

SUELDOS ADMINISTRATIVOS										
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>										
Gerente General	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 631,76	\$ 7.581,10
Contadora	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 565,27	\$ 6.783,20
<b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>										\$ 14.364,30
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
<b>AREA PRODUCCION</b>										
Repostero	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 565,27	\$ 6.783,20
<b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>										\$ 6.783,20
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
<b>AREA DE VENTAS</b>										
Ayudante de reposteria	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 565,27	\$ 6.783,20
Repartidor	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 565,27	\$ 6.783,20
<b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>										\$ 13.566,40

Fuentes: Propias

Elaboración: Propias

## **4.8 CONTROL**

### **4.8.1 Monitoreo Administrativo**

- **Inventario:** Mantener un control de inventario a través de matrices donde se demuestre en tiempo real los ingredientes y suministros utilizados.
- **Costos:** Mantener un control de costos con matrices específicas donde se tenga control de los gastos en materiales e ingredientes para evaluar si ha existido alzas en los precios de materia prima para ajustar las ventas de la pastelería.
- **Producción:** Establecer cronogramas de producción para asegurar que la producción este lista y fresca en el plazo especificado por el cliente.
- **Calidad:** Establecer estándares de calidad para cada pastel, tanto para el sabor, relleno y diseño. Para cumplir con las expectativas del cliente y cumplir las normas de higiene y correcta manipulación de alimentos.
- **Contabilidad:** Gestionar un correcto y detallado control de egresos e ingresos para evaluar el rendimiento financiera constantemente.
- **Personal:** Establecer políticas para que el personal cumpla con los estándares de calidad del producto, y que sea profesional en el área.

## 5. Viabilidad financiera

### DISCUSIÓN Y RESULTADOS

#### ACTIVOS

##### *Activos Fijos*

Los activos fijos que se consideran para el proyecto serán los necesarios para dar inicio al mismo.

DETALLE	VALOR
Adecuaciones	\$ 500,00
Maquinaria y Equipo	\$ 1.196,50
EQUIPO DE OFICINA	\$ 263,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 880,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.480,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.319,50</b>

Dentro del mayor rubro de \$1.480,00 considerado para muebles y enseres, se encuentran algunos de los equipos importantes para el desarrollo óptimo del giro del negocio, mismos que corresponden al 30% del monto total.

##### *Activos Intangibles*

ADECUACIONES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO GLOBAL
Infraestructura del negocio 1	1	\$ 1,00	\$ 500,00	\$ 500,00
			<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 500,00</b>

El rubro considerado para adecuaciones es uno de los rubros que representa aproximadamente el 15% aproximadamente del monto total de la inversión para Activos Fijos.

#### COSTOS Y GASTOS

##### Compras

Aquí se detalla la materia prima o los insumos que serán de uso para la pastelería, lo cual se proyecta el consumo en cantidades y precios unitarios de manera anual.

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD ANUALES</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Fondant	<b>2880,00</b>	<b>1,15</b>	<b>\$ 3.315,60</b>
Buttercream americano	<b>2880,00</b>	<b>1,56</b>	<b>\$ 4.492,80</b>
Manjar de leche	<b>2880,00</b>	<b>0,20</b>	<b>\$ 576,00</b>
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>8640</b>	<b>\$ 2,91</b>	<b>\$ 25.142,40</b>

El monto total para compras anuales será de \$ 25.142,40 aquí se refleja los productos finales que saldrán a la venta, el mismo que se utilizó como información de la materia prima que se utiliza para la elaboración de cada uno de los productos, no obstante, se considera que la adquisición de insumos se la realizará para los primeros 3 meses, utilizando el criterio que lo comprado se debe vender.

### **Proyección de crecimiento**

Se realiza una proyección de 5 años de los productos que se fabricará dentro de la planta, por lo que se evalúa en función de los criterios de aumento será del 1.5% para los dos primeros años y de 2,0% para los siguientes años.

<b>DETALLE</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
COMPRAS	Variable	\$ 25.142,40	\$ 27.719,50	\$ 30.560,74	\$ 33.693,22	\$ 37.146,78
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 25.142,40	\$ 27.719,50	\$ 30.560,74	\$ 33.693,22	\$ 37.146,78

### *Gastos Administrativos*

Es importante que se evidencien cuáles son los gastos administrativos, ya que tanto la administradora del negocio como la contadora percibirán sueldos bajos a fin de reducir el gasto durante los primeros años, de igual manera se proyectan los gastos administrativos para 5 años.

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 13 291	\$ 9 584	\$ 9 684	\$ 9 684	\$ 9 684
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>					
Sueldo Gerente	\$ 5 400	\$ 5 400	\$ 5 400	\$ 5 400	\$ 5 400
Asistente	\$ 3 400	\$ 3 400	\$ 3 400	\$ 3 400	\$ 3 400

<b>SERVICIOS BASICOS</b>					
Internet	\$ 384	\$ 384	\$ 384	\$ 384	\$ 384
<b>UTILES DE OFICINA</b>					
Facturas	\$ 200	\$ 200	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Cajas	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Depreciaciones	\$ 3 707	\$ 3 095	\$ 2 483	\$ 2 164	\$ 1 845
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Publicidad	\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Intereses	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 14 683	\$ 14 071	\$ 13 558	\$ 13 240	\$ 12 921

Se puede evidenciar que el mayor gasto está enfocado en los sueldos administrativos, el sueldo de la propietaria y la parte administrativa es de un 45% con relación a los GA.

#### *Gastos de Ventas*

La empresa considerará que, para impulsar la línea de negocio mediante sus productos, será la promoción a través de redes sociales, dicho gasto que se haga en los diferentes canales de difusión se dará a conocer a los potenciales clientes.

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Redes Sociales	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
<b>TOTAL</b>	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200

#### *INGRESOS*

Los ingresos se proyectaron después de analizar los precios de la competencia directa e indirecta que el mercado maneja en la actualidad, cada uno de ellos está considerado su venta en relación al volumen y stock con el que contará la pastelería, es por ello que se presenta el listado de productos con sus respectivos precios referenciales.

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>
----------------------------

Producto	Cantidad Anual	Precio	SUBTOTAL
Fondant	2880	7,50	\$ 23 040
Buttercream americano	2880	7,50	\$ 23 040
Manjar de leche	2880	7,50	\$ 23 040
<b>TOTAL ANNUAL</b>	<b>8640</b>		<b>\$ 69.120,00</b>

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	Variable	\$ 69 120.00	\$ 73 267.20	\$ 78 395.90	\$ 84 667.58	\$ 92 287.66
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 69 120.00	\$ 73 267.20	\$ 78 395.90	\$ 84 667.58	\$ 92 287.66

De la información presentada, se proyecta que las ventas anuales de \$69.120 sea aproximado del 170% con relación a las compras de material que es de \$25.142,40, no obstante, se debe considerar los costos y gastos que debe incurrir la empresa los mismos que ascienden a \$11.588 anuales.

#### *COSTO DE VENTAS*

Los Costos de ventas en determinados por materia prima como saldo inicial, la mano de que incurrió de manera directa en el proceso de transformación del producto final y los costos indirectos de fabricación.

COSTOS					
PRODUCCION	%	5%	5%	5%	5%
Costo Unitario MP total	\$ 2.91	\$ 3.06	\$ 3.21	\$ 3.37	\$ 3.54
Costo Unitario MO	\$ 1.60	\$ 1.68	\$ 1.76	\$ 1.85	\$ 1.94
CIF	\$ 0.13	\$ 0.14	\$ 0.14	\$ 0.15	\$ 0.16
Capacidad Instalada	8640	9072	9525.6	10001.88	10501.974
DETALLE DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE PRODUCCIÓN					
Materia Prima	\$ 25 142.40	\$ 27 719.50	\$ 30 560.74	\$ 33 693.22	\$ 37 146.78

Mano de Obra	\$ 13 824.00	\$ 15 240.96	\$ 16 803.16	\$ 18 525.48	\$ 20 424.34
CIF	\$ 1 123.20	\$ 1 238.33	\$1 365.26	\$1 505.20	\$ 1 659.48
Depreciación	\$ 119.65	\$ 119.65	\$ 119.65	\$ 119.65	\$ 119.65
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	\$ 40 209.25	\$ 44 318.43	\$ 48 848.81	\$ 53 843.55	\$ 59 350.25

*Estado de Resultados Integral*

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ventas	\$ 69 120.00	\$ 73 267.20	\$ 78 395.90	\$ 84 667.58	\$ 92 287.66
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$ 40 209.25</b>	<b>\$ 44 318.43</b>	<b>\$ 48 848.81</b>	<b>\$ 53 843.55</b>	<b>\$ 59 350.25</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 28 910.75</b>	<b>\$ 28 948.77</b>	<b>\$ 29 547.09</b>	<b>\$ 30 824.03</b>	<b>\$ 32 937.41</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 14 491.22</b>	<b>\$ 10 784.00</b>	<b>\$ 10 884.00</b>	<b>\$ 10 884.00</b>	<b>\$ 10 884.00</b>
Gastos Administrativos	\$ 13 291.22	\$ 9 584.00	\$ 9 684.00	\$ 9 684.00	\$ 9 684.00
Gastos de Ventas	\$ 1 200.00	\$ 1 200.00	\$ 1 200.00	\$ 1 200.00	\$ 1 200.00
Gasto financiero	\$ 191.84	\$ 191.84	\$ 191.84	\$ 191.84	\$ 191.84
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 14 227.69</b>	<b>\$ 17 972.93</b>	<b>\$ 18 471.25</b>	<b>\$ 19 748.19</b>	<b>\$ 21 861.57</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 14 227.69</b>	<b>\$ 17 972.93</b>	<b>\$ 18 471.25</b>	<b>\$ 19 748.19</b>	<b>\$ 21 861.57</b>
15% Partic. Trabajadores	\$ 2 134.15	\$ 2 695.94	\$ 2 770.69	\$ 2 962.23	\$ 3 279.24

<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 12</b> <b>093.54</b>	<b>\$ 15</b> <b>276.99</b>	<b>\$ 15</b> <b>700.57</b>	<b>\$ 16</b> <b>785.96</b>	<b>\$ 18</b> <b>582.33</b>
25 % Impuesto a la Renta	\$ 3 023.38	\$ 3 819.25	\$ 3 925.14	\$ 4 196.49	\$ 4 645.58
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 9</b> <b>070.15</b>	<b>\$ 11</b> <b>457.74</b>	<b>\$ 11</b> <b>775.42</b>	<b>\$ 12</b> <b>589.47</b>	<b>\$ 13</b> <b>936.75</b>

### Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCIÓN		1	2	3	4	5
Ingresos por Venta		\$ 69 120	\$ 73 267	\$ 78 396	\$ 84 668	\$ 92 288
(+) Ingresos Operacionales						
(-) Costo de Producción y Ventas		\$ 40 209	\$ 44 318	\$ 48 849	\$ 53 844	\$ 59 350
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$ 28 911</b>	<b>\$ 28 949</b>	<b>\$ 29 547</b>	<b>\$ 30 824</b>	<b>\$ 32 937</b>
<b>(-) Gastos de Operacion</b>		<b>\$ 18 198</b>	<b>\$ 13 879</b>	<b>\$ 13 367</b>	<b>\$ 13 048</b>	<b>\$ 12 729</b>
Gastos Administrativos		\$ 13 291	\$ 9 584	\$ 9 684	\$ 9 684	\$ 9 684
Gastos en Ventas		\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200	\$ 1 200
Gasto Depreciación de Equipos		\$ 3 707	\$ 3 095	\$ 2 483	\$ 2 164	\$ 1 845
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA OPERATIVA</b>		<b>\$ 10 712</b>	<b>\$ 15 070</b>	<b>\$ 16 180</b>	<b>\$ 17 776</b>	<b>\$ 20 209</b>
<b>(-) Gastos no Operacionales</b>		<b>\$ 192</b>	<b>\$ 192</b>	<b>\$ 192</b>	<b>\$ 192</b>	<b>\$ 192</b>
Gastos Financieros		\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION A TRABAJADORES</b>		<b>\$ 10 520</b>	<b>\$ 14 878</b>	<b>\$ 15 989</b>	<b>\$ 17 584</b>	<b>\$ 20 017</b>
(15%) Participacion de trabajadores		\$ 1 578	\$ 2 232	\$ 2 398	\$ 2 638	\$ 3 003
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA</b>		<b>\$ 8 942</b>	<b>\$ 12 646</b>	<b>\$ 13 590</b>	<b>\$ 14 947</b>	<b>\$ 17 014</b>
(25%) Impuestos a la Renta		\$ 2 236	\$ 3 162	\$ 3 398	\$ 3 737	\$ 4 254
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 6 707</b>	<b>\$ 9 485</b>	<b>\$ 10 193</b>	<b>\$ 11 210</b>	<b>\$ 12 761</b>
(+) Depreciacion		\$ 1 680	\$ 1 680	\$ 1 680	\$ 1 680	\$ 1 680
<b>(=) FLUJO DE CAJA</b>		<b>\$ 8 387</b>	<b>\$ 11 165</b>	<b>\$ 11 873</b>	<b>\$ 12 890</b>	<b>\$ 14 441</b>
<b>(-) Inversion Inicial</b>	\$ (35 913)					
Inversion fija	\$ (4 320)					
Inversion diferida	\$ (1 137)					
Capital de trabajo	\$ (30 457)					
(+) Valor de salvamento de los activos		\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810
<b>(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (35 913)</b>	<b>\$ 9 197</b>	<b>\$ 11 975</b>	<b>\$ 12 683</b>	<b>\$ 13 700</b>	<b>\$ 15 251</b>

### Análisis, interpretación y presentación de resultados

#### Valor Presente Neto (VPN o VAN)

VAN	\$ 7 338
-----	-------------

Datos	
Detalle	Valores
Inversión Inicial (D)	\$ 12 183
Recursos Propios (E)	\$ 5 000
Depreciación	20%
Interes libre de riesgo (Rf)	1.8%
Rendimiento de Mercado (Rm)	6%
Riesgo Sistemático ( $\beta$ )	1.10
Costo de RRAA (Kd)	12%
Tasa Impositiva (Tc)	28%
Costo Variable Unitario (Cvu)	1
Recurso Ajeno RRAA	\$ 18 274

E= recursos propios
D= inversión inicial
Ke= Costo de capital - Tasa pasiva (banco) lo que el banco paga por interés al ahorro
RA= recursos ajenos
Kd=Costo de capital – tasa de interés (a lo que el banco nos presta el dinero)
Tasa impositiva= el 22%

WACC=	Ke *	E	+	Kd*	D	* (1-TC)
		D+E			D+E	

Datos	
Detalle	Valor
Rf	1.8%
Rm	6%
$\beta$	1.10
CAPM o Ke	6.42%
Kd	0%
E	\$ 5 000
D	\$ 12 183
Tc	28%
WACC	1.87%

CAPM=	$Rf + \beta * (Rm - Rf)$	Rf: Tasa de interes libre de riesgo Rm: Rendimiento del mercado
-------	--------------------------	--

<b>CPPC / WACC</b>	1.87%
<b>Tasa Riesgo País</b>	19%
<b>Tasa Inflación</b>	2.71%
<b>TMAR / Tasa de descuento</b>	<b>23.58%</b>

Se calcula que al cabo de los cinco primeros años, el valor actual neto será de \$7.338 considerando que la tasa de descuento será del 22,58%.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

<b>TIR</b>	20%
------------	-----

Al obtener una tasa interna de retorno superior a 0 es decir del 20%, podemos indicar que el proyecto es rentable por cuanto, el porcentaje de beneficio que tendrá una inversión es superior a lo estimado.

FACTOR	VENTAS	VAN	PVU	VAN	CVU	VAN	INVERSIÓN	VAN
		\$ 7 338		\$ 7 338		\$ 7 338		\$ 7 338
30%	11232	\$ 9 539	\$10.40	\$ 9 539	\$5.14	\$ 9 539	\$39 593	\$9 539
20%	10368	\$ 8 805	\$9.60	\$ 8 805	\$4.74	\$ 8 805	\$36 548	\$8 805
10%	9504	\$ 8 072	\$8.80	\$ 8 072	\$4.35	\$ 8 072	\$33 502	\$8 072
0%	8640	\$ 7 338	\$8.00	\$ 7 338	\$3.95	\$ 7 338	\$30 457	\$7 338
-30%	6048	\$ 5 137	\$5.60	\$ 5 137	\$2.77	\$ 5 137	\$21 320	\$5 137
-50%	4320	\$ 3 669	\$4.00	\$ 3 669	\$1.98	\$ 3 669	\$15 228	\$3 669
-70%	2592	\$ 2 201	\$2.40	\$ 2 201	\$1.19	\$ 2 201	\$9 137	\$2 201

Tasa de Descuento

Con una tasa de descuento del 22,58%

Período de Recuperación de Inversión

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador que mide la temporalidad que se recuperará lo invertido, para el efecto se calculará en función de los 5 años siguientes.

	Años	Meses	Días
<b>PRI =</b>	2	2	15

De la información presentada se evidencia que el tiempo de recuperación o retorno de la inversión será al cabo del 2 años, 2 meses y 15 días, con un valor.

Relación Beneficio Costo

La relación costo beneficio se enfocará, en los costos globales y beneficios que este tenga durante un periodo determinado de tiempo, para lo cual se presenta el cálculo realizado.

$COSTO/BENEFICIO = SUMATORIA DE FLUJOS / (FLUJO NETO DE EFECTIVO * - 1)$

BENEFICIO COSTO	\$ 1.75
-----------------	------------

Punto de Equilibrio

La pastelería, determina que, con la correcta aplicación del punto de equilibrio, el mismo que servirá para definir en que los ingresos por las ventas generadas cubrirán los gastos fijos y variables.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL</b>		
<b>PE en dólares =</b>		
	1 -	25142,68
		69.120
<b>PE en dólares =</b>	25.142,68	
	0,746	
<b>PE en dólares =</b>	<b>75.981,78</b>	<b>dólares</b>

De los resultados presentados la pastelería, calcula que debe vender \$ 75.981,78 a fin de no tener ganancias ni pérdidas, lo cual corresponde al 74.6% de las ventas totales del tercer cuatrimestre del año, considerando como ejemplo que las operaciones de la empresa empiecen a inicios de año 2023, en el mes de mayo llegarán a su punto de equilibrio, si el comportamiento de ventas es constante.

## 6. Conclusiones

Para concluir podemos decir que la idea de negocio de implementar una pastelería creativa enfocada en lo artesanal, en el sector centro norte de Quito es viable. A pesar de que empezar un negocio es complicado y al inicio se puede presentar varios problemas es posible ponerla en funcionamiento contando con todas las herramientas y habilidades necesarias.

El presente trabajo demostró a través de varias matrices todos los factores que estarían involucrados en la idea de negocio en donde se analizó lo positivo y negativo, tanto internamente como externamente. Todo esto afecta de una u otra forma en la elaboración y comercialización del producto., como lo son:

- El sector centro norte de Quito muestra un alto índice de crecimiento que demuestra que implementar una pastelería creativa mostraría que el producto tenga una alta acogida entre los posibles clientes.
- El estudio de localización en la ciudad de Quito, sector centro norte, parroquia Rumipamba demuestra ser una localización óptima con costos accesibles de arriendo, disponibilidad de locales, mano de obra y otros costos asociados.
- Las encuestas realizadas demuestran que un 90% de los encuestados aceptan el producto
- El estudio de mercado y la matriz CANVA nos demostró la demanda insatisfecha en el sector que es posible cubrir con un producto de alta calidad, dedicado a lo artesanal y personalizado como lo es la pastelería creativa, lo que garantiza ingresos y rentabilidad para el proyecto.
- Se ha establecido la viabilidad financiera del proyecto a través de un análisis financiero donde presenta una rentabilidad económica aprobada, donde el VAN es mayor que 0 y la TIR.
- VAN de y una TIR del

## **7. Recomendaciones**

De acuerdo con las conclusiones obtenidas es posible realizar las siguientes recomendaciones

- La empresa deberá establecer políticas y estrategias dirigidas a una óptima atención al cliente y constante capacitación respecto al tema
- Políticas agresivas de comunicación para que la empresa conecte con el mercado objetivo
- Mantener constante actualización en respecto a las leyes, legislaciones y normas del SRI, Superintendencia de compañías, registro mercantil, que regulen la actividad en el sector pastelero/repostero.
- Una constante capacitación y control sobre el personal para que se cumpla con la calidad del producto tanto en sabor y decoración, donde se cumpla con las últimas tendencias en decoración. Además de contar con personal calificado en estándares de seguridad, higiene y calidad del producto.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abril, L. (19 de Enero de 2023). *Revista Lideres*. Obtenido de Ecuador se prepara para enfrentar la digitalización en 2023: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-preparado-enfrentar-digitalizacion-informe.html>

ACTUARIA. (07 de Marzo de 2023). *ACTUARIA: Asesoramiento estrategico*. Obtenido de El empleo informal ha crecido en el Ecuador, pero no la población afiliada al IESS: <https://actuarial.com.ec/es/el-empleo-informal-ha-crecido-en-el-ecuador-pero-no-la-poblacion-afiliada-al-iess/#:~:text=Se%20observa%20que%2C%20a%20diciembre,no%20remunerado%2C%20empleo%20no%20clasificado>

Ávila, M. F. (04 de Diciembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Innovación en valor. Estrategia del Océano Azul: <https://www.gestiopolis.com/innovacion-valor-estrategia-del-oceano-azul/>

Banco Central del Ecuador. (2023). *BCE*. Obtenido de Indicadores economicos: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

BCE. (30 de JUNIO de 2022). *BCE*. Obtenido de ECUADOR REGISTRÓ UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 3,8% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2022: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022#:~:text=Publicaci%C3%B3n%20de%20Saldos-,Ecuador%20registr%C3%B3%20un%20crecimiento%20interanual%20de%203%2C8%25%20en,el%20p>

Carranza, E. M. (08 de Noveiembre de 2019). *Caracterización de los microemprendimientos de los sectores urbanos marginales de Quevedo*. Obtenido de <https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/40/95#info>

Cobos, S. G. (19 de Abril de 2019). *Revista GESTIÓN*. Obtenido de La informalidad perjudica al sector panadero: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-informalidad-perjudica-al-sector-panadero>

El Comercio. (03 de Mazo de 2023). *El Comercio*. Obtenido de Precio del azúcar se incrementa en el mundo, según informe de la FAO:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/precio-azucar-incrementa-mundo-informe-fao.html>

El Comercio. (29 de Agosto de 2011). *El Comercio*. Obtenido de Los quiteños se abastecen en 1 500 panaderías, todos los días:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quitenos-se-abastecen-500-panaderias.html>

El Comercio. (14 de Noviembre de 2019). *Lideres*. Obtenido de La industria panificadora se halla en crecimiento: <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>

Fernandez, J. (03 de 02 de 2022). *Los recursos clave en el Modelo Canvas*. Obtenido de JDF: <https://josedavidfernandez.com/recursos-clave-modelo-canvas/>

Fernandez, J. D. (17 de 02 de 2022). *Estructura de costes dentro del Modelo Canvas*. Obtenido de JDF: <https://josedavidfernandez.com/estructura-costes-modelo-canvas/>

Fundación Nantik Lum. (2017). *MI MODELO DE NEGOCIO: CANVAS Y PLAN DE EMPRESA*. Obtenido de Programa AVANZA: [https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3\\_Mi\\_modelo\\_de\\_negocio\\_canvas\\_y\\_plan\\_de\\_empresa.pdf](https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf)

INEC. (2021). *Registro Estadístico de entradas y salidas Internacionales*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/entradas-y-salidas-internacionales/>

Legorburo, Y. (S.F). *Republica del cacao*. Obtenido de ENSEÑANZAS DE PASTRY CONNECTION: "INGREDIENTES TECNOLÓGICOS Y APLICACIONES TÉCNICAS", CON JOSEP MARÍA RODRÍGUEZ Y GUILLERMO CORRAL: <https://republicadelcacao.com/es/blogs/news/enseñanzas-de-pastry-connection-ingredientes-tecnologicos-y-aplicaciones-tecnicas-con-josep-maria-rodriguez-y-guillermo-corral>

Luz Then, e. a. (2014). *Redalyc*. Obtenido de ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN INMOBILIARIA DEL GRAN SANTO DOMINGO: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>

- Martín, Á. (2023). *Canvas: fuentes de ingresos*. Obtenido de <https://martin.click/marketing-online/canvas-fuentes-de-ingresos/>
- Mercado, C. M. (05 de 01 de 2022). *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*. Obtenido de El análisis PESTEL: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112%20(1).pdf)
- Microfine. (2023). *The food tech*. Obtenido de ENTREVISTA: Los retos que enfrenta la industria de la panadería y pastelería en 2023: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/los-retos-que-enfrenta-la-industria-de-la-panaderia-y-pasteleria-en-2023/>
- Noboa, A. (1 de Enero de 2023). *Primicias*. Obtenido de En 2023, hay más desafíos y presión política sobre las instituciones: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presion-politica-institucionalidad-crecera/>
- Redacción El Economista. (13 de Enero de 2020). *El Economista*. Obtenido de Panaderías informales debilitan la industria: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Panaderias-informales-debilitan-la-industria-20200113-0104.html>
- Revista Gestion. (16 de Febrero de 2023). *Gestion Digital*. Obtenido de Economía y Finanzas: [https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-economia-del-ecuador-crecera-menos-en-el-2023-cuales-son-las#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,p.p.%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.](https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-economia-del-ecuador-crecera-menos-en-el-2023-cuales-son-las#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,p.p.%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.)
- Rojas, J. L. (2013). Obtenido de Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Tamayo, J. D. (Mayo de 2017). *Repositorio UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*. Obtenido de Creación de nuevos productos mobiliarios de línea juvenil en la empresa Diseño Modular en la ciudad de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25521/1/353%20o.e..pdf>
- Universo, E. (17 de Noviembre de 2020). *El Universo*. Obtenido de Sí, pero: Guillermo Celi: “Ecuador es el país que más emprende en la región, pero lamentablemente es el país que más fracasa. 8 de cada 10 emprendimientos fracasan en el umbral de los 3 años»:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/17/nota/8052391/si-guillermo-celi-ecuador-es-pais-que-mas-emprende-region/>

Verónica, P. J. (10 de Mayo de 2011). *Universidad de los hemisferios*. Obtenido de Investigación sobre la evolución de la pastelería y plan de mercado:  
<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/185>

ZAMBRANO, L. (02 de 08 de 2022). *Diario Expreso*. Obtenido de A los dos meses de la subida del precio oficial de la caña, los ingenios incumplen:  
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/dos-meses-subida-precio-oficial-cana-ingenios-incumplen-132886.html>

Weinberger Villarán Karen (2009). Plan de Negocios. [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf) (visitado el 08-07-2013).

Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá: Universidad del Rosario.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.

Drucker, P. (1985). Innovación y emprendimiento. Bogotá: Editorial Norma.

## **Anexo 1**

### **Encuesta Factores socioculturales**

Esta encuesta esta realizada con el objetivo de investigar los factores socioculturales y de consumo que engloban el mercado de tortas personalizadas con el objetivo de determinar la viabilidad de una empresa enfocada en el mismo.

Este proyecto forma parte de la elaboración de tesis de la carrera de administración de empresas de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Todos los datos serán utilizados con motivos académicos y las respuestas serán anónimas.

En caso de que desee eliminar sus respuestas puede realizarlo contactando a la persona que le entrego la encuesta.

#### **1. ¿Cuántos años tiene?**

- Entre 20 a 29 años
- Entre 30 a 39
- Entre 40 a 49
- Entre 50 a 59
- 60 o mas

#### **2. ¿De que país es?**

- Ecuador
- Venezuela
- México
- Colombia
- Estados Unidos

#### **3. Genero**

- Femenino
- Masculino

#### **4. Para la masa de un pastel prefiere**

- Masas naturales secas (sin relleno con frutos secos, arándanos, etc.)

- Masas sabores tradicionales no muy húmedas
- Masas húmedas (3 leches o mojada de chocolate)

**5. Para el relleno de un pastel prefiere**

- Mermeladas y rellenos frutales
- Rellenos cremosos (chocolate, manjar de leche, chantilly)
- No me gusta el relleno

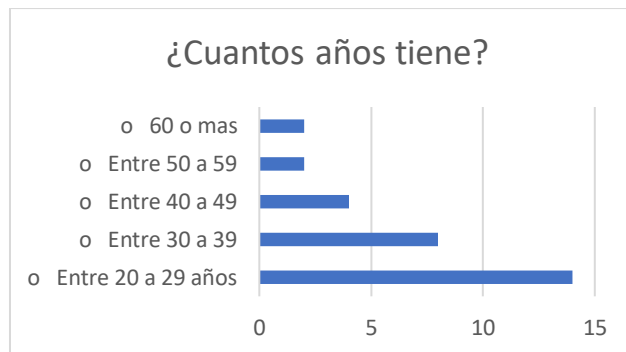
**6. Para la decoración de un pastel personalizado prefiere**

- Fondant
- Crema
- No importa mientras quede la decoración que necesito

## Anexo 2

### Resultados encuesta factores socioculturales

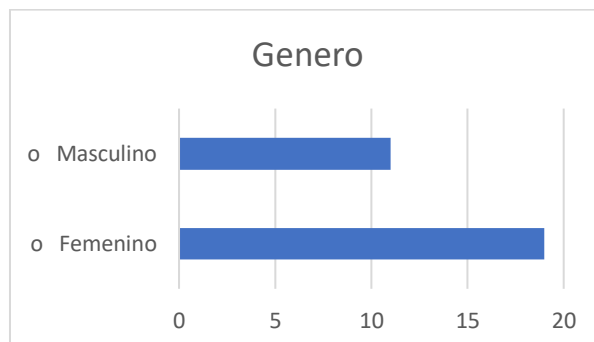
#### 7. ¿Cuántos años tiene?



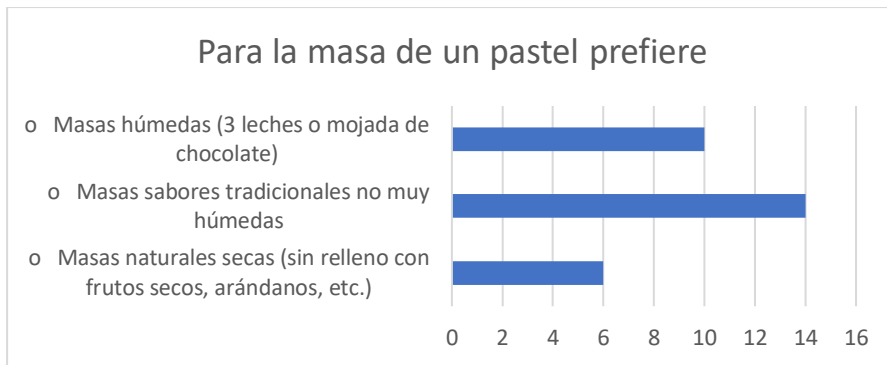
#### 8. ¿De que país es?



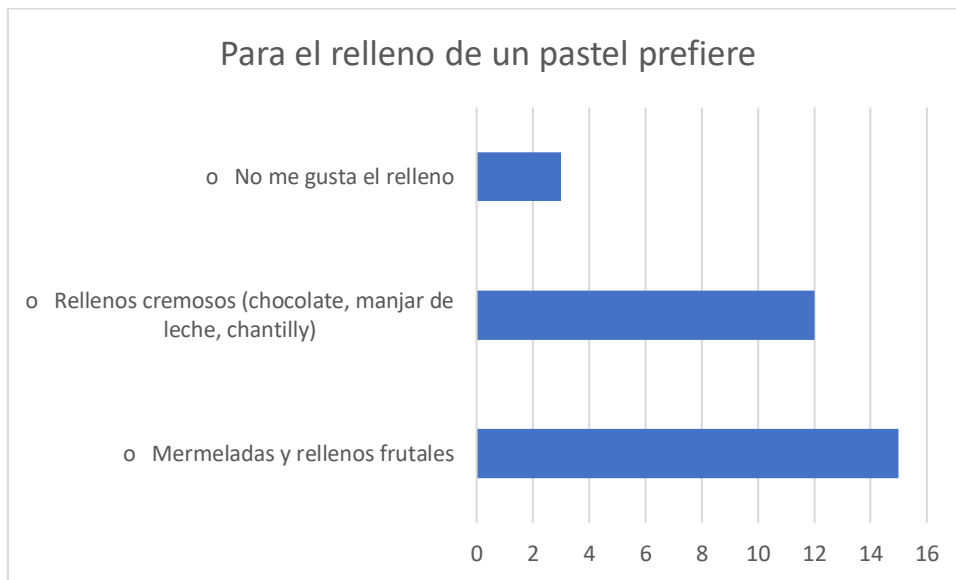
#### 9. Genero



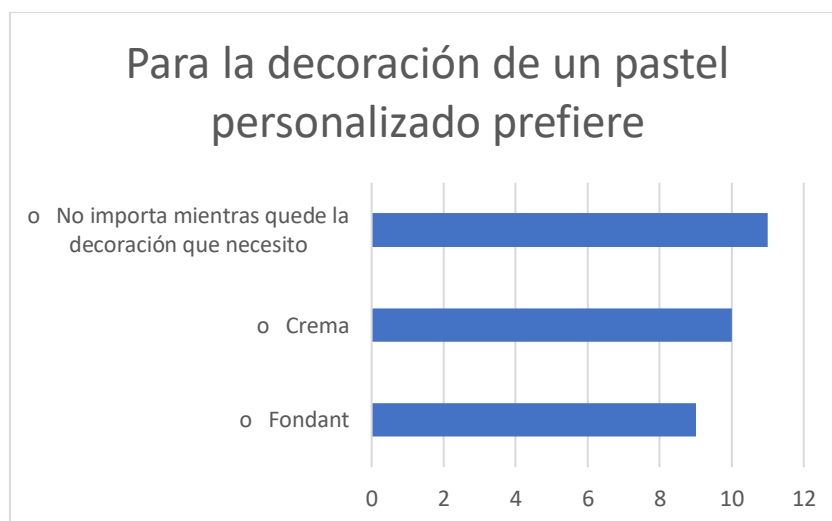
#### 10. Para la masa de un pastel prefiere



### 11. Para el relleno de un pastel prefiere



### 12. Para la decoración de un pastel personalizado prefiere



Anexo 3

Imágenes Propuesta de valor



