



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**Plan de negocios para mejorar la competitividad y rentabilidad de la panadería y
pastelería “Paste” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo**

Autor:

Vinicio Javier Maldonado Chávez

Tutor:

Dra. Marianela de la Caridad Morales Calatayud

ECUADOR

2025



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, por ser el pilar fundamental que ha sostenido cada uno de mis sueños con amor incondicional, palabras de aliento y apoyo constante. A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, y por inspirarme a creer en mis capacidades. A mis amigos y seres queridos, que con su presencia y confianza me animaron a seguir adelante en los momentos más retadores. Esta dedicación también va para quienes creen en el emprendimiento como una forma de transformar realidades, como lo representa “Paste”, un proyecto que nace con pasión, compromiso y esperanza.



La Universidad para todos





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a la Universidad Bolivariana del Ecuador por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por ser el espacio donde se gestaron los conocimientos que hoy aplico en este proyecto. De manera especial, expreso mi gratitud a los docentes que me acompañaron a lo largo de este camino académico; su dedicación, compromiso y guía fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo de titulación. Cada una de sus enseñanzas ha dejado una huella significativa en mi formación y ha sido clave para alcanzar este logro.



La Universidad para todos





RESUMEN

El trabajo que se presenta aborda el plan de negocio de la panadería y pastelería “Paste” de la ciudad de Riobamba, enfocado en hacer competitivo y rentable un negocio que se presenta en un entorno empresarial desafiante. Factores como el aumento de los costos de producción, la fuerte competencia local, las condiciones higiénico-sanitarias deficientes y los cortes de energía eléctrica afectaban negativamente el desempeño del negocio, limitando su crecimiento y sostenibilidad. El objetivo principal del estudio fue diseñar un plan de negocio viable que permitiera fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Para ello, se adoptó un enfoque de investigación cuantitativo, sustentado en el paradigma epistemológico pragmático. Se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos, utilizando herramientas como el análisis documental, revisión bibliográfica, análisis financiero y el modelo Canvas, lo que permitió obtener una comprensión integral del entorno interno y externo de la panadería. Entre los resultados más relevantes se evidenció la necesidad de una estructura organizacional más sólida, el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada y la implementación de estrategias de marketing efectivas orientadas a captar y fidelizar clientes. Además, se identificaron deficiencias en los procesos operativos que requerían mejoras para aumentar la eficiencia y sostenibilidad del negocio. Como propuesta, se diseñó un plan de negocio estructurado en cuatro componentes estratégicos: plan de marketing, plan operacional, plan organizacional y plan financiero. Esta propuesta estuvo orientada a mejorar la eficiencia operativa, incrementar la competitividad y optimizar la rentabilidad del emprendimiento. Finalmente, se concluyó que el plan propuesto resulta viable y pertinente, ya que respondía a las necesidades reales del negocio y ofrecía una solución integral que podía contribuir significativamente al desarrollo económico local, consolidando a “Paste” como una empresa competitiva y sostenible.

Palabras clave: Planificación empresarial – Estudios de viabilidad – Desarrollo económico – Comercialización – Microempresa.





ABSTRACT

This paper addresses the business plan of the bakery and pastry shop "Paste" in Riobamba, focusing on making a business competitive and profitable in a challenging business environment. Factors such as rising production costs, strong local competition, poor hygiene and sanitation conditions, and power outages negatively affected business performance, limiting its growth and sustainability. The main objective of the study was to design a viable business plan that would strengthen the company's market position, improve its profitability, and ensure its long-term sustainability. To this end, a quantitative research approach was adopted, based on the pragmatic epistemological paradigm. Theoretical, empirical, and statistical methods were applied, using tools such as document analysis, bibliographic review, financial analysis, and the Canvas model, which provided a comprehensive understanding of the bakery's internal and external environment. Among the most significant results were the need for a more robust organizational structure, the development of a differentiated value proposition, and the implementation of effective marketing strategies aimed at attracting and retaining customers. Furthermore, deficiencies in operational processes were identified that required improvements to increase business efficiency and sustainability. As a proposal, a business plan was designed, structured into four strategic components: a marketing plan, an operational plan, an organizational plan, and a financial plan. This proposal was aimed at improving operational efficiency, increasing competitiveness, and optimizing the profitability of the venture. Finally, it was concluded that the proposed plan was viable and relevant, as it responded to the real needs of the business and offered a comprehensive solution that could significantly contribute to local economic development, consolidating Paste as a competitive and sustainable company.

Enviar comentarios

Key words: Business planning – Feasibility studies – Economic development – Marketing – Microenterprise.





ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO.....	8
1.1 Antecedentes históricos y evolutivos del problema	8
1.2 Fundamentación teórica.....	11
1.2.1 Competitividad y rentabilidad en las empresas	11
1.2.1.1 Competitividad empresarial.....	11
1.2.1.2 Rentabilidad empresarial	12
1.2.2 Plan de negocios	14
1.2.2.1 Plan de marketing	14
1.2.2.2 Plan de operaciones	15
1.2.2.3 Plan organizacional.....	16
1.2.2.4 Plan financiero.....	17
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	19
2.1 Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.....	19
2.2 Elementos innovadores del proyecto.....	20
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	21
3.1 Análisis del entorno externo	21
3.1.1 Modelo PESTEL	21
3.1.2 Cinco fuerzas de Michael Porter	22
3.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores	23
3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	23





3.1.2.3 Poder de negociación de los clientes	23
3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos	24
3.1.2.5 Rivalidad entre competidores existentes	24
3.2 Análisis de mercado.....	24
3.2.1 Mercado potencial	24
3.2.2 Público objetivo.....	26
3.2.3 Competencia	27
3.3 Matriz FODA.....	30
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	32
5. ESTRATEGIA DE MARKETING	34
5.1 Cartera de productos/servicios y propuesta de valor	34
5.1.1 Cartera de productos y/o servicios.....	34
5.1.2 Propuesta de valor	34
5.2 Estrategias de marketing.....	35
5.2.1 Producto.....	35
5.2.1.1 Táctica 1. Diseñar una línea de productos exclusivos por temporada.....	35
5.2.1.2 Táctica 2. Incluir sellos visuales en empaques como “100% artesanal”, “Hecho en Riobamba” o “Sin conservantes”	36
5.2.1.3 Táctica 3. Desarrollar un catálogo digital ilustrado con fotos profesionales para redes sociales y WhatsApp.	37
5.2.1.4 Táctica 4. Promover productos personalizados (con nombres, mensajes, colores elegidos por el cliente).....	39
5.2.2 Precio.....	41





5.2.2.1 Táctica 1. Precios diferenciados por horario (Happy Hour).....	41
5.2.2.2 Táctica 2. Precios escalonados por cantidad (descuento progresivo).....	42
5.2.2.3 Táctica 3. Precios exclusivos para preventas.....	43
5.2.2.4 Táctica 4. Ofertas relámpago en redes sociales.....	44
5.2.3 Plaza (Distribución).....	45
5.2.3.1 Táctica 1. Implementar un sistema de pedidos por WhatsApp Business con catálogo..	45
5.2.3.2 Táctica 2. Delivery en alianza con apps locales o motorizados independientes	46
5.2.3.3 Táctica 3. Participar en ferias de emprendimiento y mercados locales.....	47
5.2.4 Promoción.....	48
5.2.4.1 Táctica 1. Identidad visual de marca	48
5.2.4.2 Táctica 2. Establecer contenido visual atractivo en redes sociales: reels de preparación, fotos del día, testimonios de clientes.....	49
5.2.4.3 Táctica 3. Utilizar herramientas de analítica digital (Meta Business Suite).....	50
5.2.4.4 Táctica 4. Invertir en campañas segmentadas de Facebook Ads.....	51
5.3 Proyección de ventas (3 años).....	52
5.3.1 Variables clave para la proyección.....	52
5.3.2 Proyección de Ventas (Escenario Base – Primer año).....	52
5.3.3 Proyección mensual de ventas del año 1.....	53
5.3.4 Proyección de ventas a 3 años.....	54
5.4 Presupuesto de marketing.....	54
6. PLAN DE OPERACIONES.....	56
6.1 Localización.....	56



6.1.1 Macro localización	56
6.1.2 Micro localización	57
6.2 Definición de procesos relevantes	58
6.2.1 Recepción y control de materias primas.....	59
6.2.2 Almacenamiento y conservación de materias primas.....	60
6.2.3 Preparación de masas y mezclas.....	61
6.2.4 Formado y porcionado.....	62
6.2.5 Horneado y cocción.....	63
6.2.6 Decoración y acabado.....	64
6.2.7 Empaque y etiquetado	65
6.2.8 Venta y atención al cliente	66
6.2.9 Limpieza y sanitización.....	67
6.3 Recursos necesarios.....	68
6.3.1 Recursos humanos	68
6.3.2 Recursos materiales	69
6.3.3 Recursos de producción.....	70
6.4 Estructura de costes	71
7. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN	72
7.1 Miembros del equipo directivo.....	72
7.1.1 Descripción del equipo directivo.....	72
7.1.2 Perfil de puestos.....	74
7.2 Forma jurídica	75





7.3 Misión y visión.....	76
7.3.1 Misión.....	76
7.3.2 Visión	76
7.3.3 Valores del negocio	76
7.4 Organigrama empresarial	77
8. PLAN FINANCIERO	78
8.1 Inversión y financiación inicial.....	78
8.1.1 Inversión	78
8.1.2 Financiamiento	78
8.2 Ingresos y gastos.....	79
8.2.1 Ingresos.....	79
8.2.1 Gastos	80
8.2.1.1 Gastos sueldos y salarios	80
8.2.1.2 Gastos depreciación.....	80
8.2.1.3 Gastos generales	81
8.2.1.4 Costo de producción.....	82
8.2 Estados previsionales.....	83
8.2.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	83
8.2.2 Balance general.....	84
8.2.3 Flujo de efectivo	85
8.4 Evaluación financiera	85
8.4.1 Valor actual neto.....	85





8.4.3 Tasa interna de retorno	86
8.4.2 Período de retorno de la inversión.....	86
8.4.4 Relación beneficio costo.....	87
8.4.5 Punto de equilibrio	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	100





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Público objetivo.....	27
Tabla 2. Análisis de la competencia en la parroquia Veloz.....	29
Tabla 3. Matriz FODA	30
Tabla 4. Matriz Modelo de Negocios CANVAS.....	32
Tabla 5. Diseño de una línea de producto exclusivos por temporada	35
Tabla 6. Sellos visuales en empaques.....	36
Tabla 7. Desarrollo de un catálogo digital para redes sociales y WhatsApp.....	37
Tabla 8. Promoción de productos personalizados	39
Tabla 9. Precios diferencias por horarios	41
Tabla 10. Precios escalonados por cantidad	42
Tabla 11. Precios exclusivos para preventas	43
Tabla 12. Ofertas relámpago en redes sociales.....	44
Tabla 13. Implementar un sistema de pedidos por whatsapp.....	45
Tabla 14. Delivery en alianza con apps o motorizados independientes	46
Tabla 15. Participar en ferias de emprendimiento y mercados locales	47
Tabla 16. Identidad visual de marca.....	48
Tabla 17. Contenido visual atractivo en redes sociales	49
Tabla 18. Uso de herramientas de analítica digital.....	50
Tabla 19. Campañas segmentadas de Facebook Ads	51
Tabla 20. Proyección mensual de ventas del año 1	53
Tabla 21. Proyección anual de ventas	54



Tabla 22. Presupuesto de marketing detallado	55
Tabla 23. Presupuesto de marketing resumido.....	55
Tabla 24. Recepción y control de materias primas.....	59
Tabla 25. Almacenamiento y conservación de materias primas	60
Tabla 26. Preparación de masas y mezclas.....	61
Tabla 27. Formado y porcionado.....	62
Tabla 28. Horneado y cocción.....	63
Tabla 29. Decoración y acabado.....	64
Tabla 30. Empaque y etiquetado	65
Tabla 31. Venta y atención al cliente	66
Tabla 32. Limpieza y sanitización.....	67
Tabla 33. Recursos humanos	68
Tabla 34. Recursos materiales	69
Tabla 35. Recursos de producción.....	70
Tabla 36. Recursos de producción.....	71
Tabla 37. Perfil de puestos	74
Tabla 38. Inversión.....	78
Tabla 39. Ingresos proyectados	79
Tabla 40. Gasto sueldos y salarios.....	80
Tabla 41. Gasto depreciación	81
Tabla 42. Gastos generales	82
Tabla 43. Estado de pérdidas y ganancias	83



Tabla 44. Balance general	84
Tabla 45. Flujo de efectivo	85
Tabla 46. Valor actual neto	85
Tabla 47. Tasa interna de retorno	86
Tabla 48. Periodo de retorno de la inversión.....	87
Tabla 49. Relación beneficio costo.....	88
Tabla 50. Cálculo punto de equilibrio	88





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama causa efecto de Ishikawa	4
Figura 2. Prototipo de los sellos	36
Figura 3. Vista previa del prototipo.....	40
Figura 4. Informe de rendimiento redes sociales.....	50
Figura 5. Propuesta de imagen publicitaria	51
Figura 6. Macro localización.....	56
Figura 7. Micro localización.....	57
Figura 8. Flujograma del proceso de elaboración y comercialización	58
Figura 9. Organigrama empresarial	77





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A: MANUAL BÁSICO DE IDENTIDAD VISUAL 100



La Universidad para todos





INTRODUCCIÓN

- *Precisión del tema y su relación con la línea institucional y las líneas de investigación generales y específicas.*

El presente estudio se enmarca dentro de la línea de Investigación Institucional: Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial Sostenible, alineándose con la línea de investigación del Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas (PM-ADE-A23-01P1-01), específicamente en la categoría de Plan de Negocio.

Este trabajo busca aportar a la consolidación de estrategias empresariales que permitan fortalecer la competitividad y rentabilidad de la panadería y pastelería “Paste” en la ciudad de Riobamba, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social de la región, por lo tanto, es importante manifestar que el cantón Riobamba, se encuentra ubicado en el corazón de la sierra ecuatoriana que es considerado como un centro de actividad comercial y productiva que alberga diversas micro y pequeñas empresas en el sector panificador, es así que la presente investigación responde a las necesidades del contexto local, donde la panadería y la pastelería representan una fuente importante de empleo y dinamización económica. En este sentido, el plan de negocio propuesto no solo busca implementar la competitividad de la empresa objeto de estudio, sino que también fomenta la innovación y el emprendimiento, permitiendo desarrollar estrategias eficientes que optimicen los recursos y generen un impacto positivo en la comunidad.

Desde una perspectiva ambiental y sostenible, el negocio también tiene el reto de incorporar prácticas de producción responsables, reduciendo el desperdicio de insumos y promoviendo el uso de materias primas más sostenibles; esto se alinea con la misión y visión de la Universidad Bolivariana, que busca formar profesionales capaces de generar soluciones innovadoras y sostenibles para los desafíos económicos y sociales, así también, el estudio refuerza el compromiso de la universidad con la vinculación comunitaria, promoviendo el desarrollo de modelos empresariales que respondan a las demandas del mercado local sin comprometer los recursos del futuro.





- *Presentación y Contextualización del problema*

En Ecuador, la industria panificadora es un sector relevante de la economía. Según el Diario el Vistazo (2024), existen aproximadamente 12.800 panaderías en el país, lo que refleja la importancia de este sector en la economía nacional, sin embargo, en los últimos años, las panaderías han enfrentado múltiples desafíos que afectan su operatividad y rentabilidad, siendo uno de los problemas más destacados los cortes de energía eléctrica, que han generado pérdidas significativas en la producción, por ejemplo, en una noticia de Ecuavisa (2024) se reportó que las panaderías experimentaron una disminución del 30% en sus ventas debido a los apagones, afectando especialmente la producción de productos tradicionales como las guaguas de pan. Además, en el sitio web El País, (2024) se determina que la inseguridad y la alta tasa de crímenes violentos en ciudades como Guayaquil han agravado la situación económica y social, impactando negativamente en el comercio local, incluidas las panaderías

La provincia de Chimborazo no ha sido ajena a las dificultades que enfrenta el sector panificador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011) en el cantón Riobamba existían 217 establecimientos dedicados a la elaboración de productos de panadería, sin embargo, un dato más reciente publicado por el diario La Prensa (2024) estima la existencia de aproximadamente 600 panaderías en la ciudad y que a pesar de la crisis económica, muchas de estas panaderías han optado por mantener el precio del pan para no afectar a los consumidores, incluso cuando los costos de producción han aumentado. No obstante, se han reportado problemas relacionados con las condiciones higiénico-sanitarias de algunos establecimientos, por ejemplo, en el Diarios Los Andes (2025), se reportó que una panadería en Riobamba fue clausurada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) debido a condiciones insalubres extremas, como la presencia de plagas y almacenamiento inadecuado de productos; estas situaciones no solo afectan la reputación de las panaderías involucradas, sino que también generan desconfianza en los consumidores y pueden impactar negativamente en la competitividad del sector en la región.

La panadería y pastelería "Paste", objeto de estudio, opera en un entorno altamente competitivo y desafiante, lo que la posiciona como un negocio emergente con oportunidades de crecimiento, pero también con riesgos significativos. Si bien no se cuenta con un análisis situacional detallado, es





razonable inferir que enfrenta dificultades similares a las de otras panaderías de la región, tales como el aumento en los costos de producción y la necesidad de mantener precios accesibles para los consumidores.

En síntesis, la propuesta para la panadería y pastelería "Paste" está planteada en un entorno complejo que afecta su competitividad y rentabilidad, por lo que a nivel nacional, mantiene desafíos que incluyen cortes de energía eléctrica y problemas de inseguridad que impactan en la operatividad de las panaderías, a nivel provincial, la competencia es alta y las condiciones higiénico-sanitarias son un factor crítico para mantener la confianza del consumidor y a nivel empresarial, "Paste" debe adaptarse a estos desafíos implementando estrategias que le permitan mejorar su eficiencia operativa, garantizar la calidad de sus productos y fortalecer su posición en el mercado local, es por lo mencionado, que se determina el diseño de un plan de negocios para mejorar la competitividad y rentabilidad de la panadería y pastelería "Paste" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

La observación del entorno, las preferencias de los consumidores, los cambios demográficos, la percepción de los clientes, las tendencias de la salud, la observancia de los estándares de higiene de los alimentos, facilitan el establecimiento de un negocio rentable y con alta diferenciación de sus competidores, lo que requiere un estudio detallado del plan de negocio, a fin de garantizar esas exigencias, tal y como señalan Ponce (2020), Albuquerque, González, Rojas y Vigil (2021) y Ortiz Buitrago y Ramos Gaitán (2023).

A continuación, se presenta en un diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o de espina de pescado, las causas que influyen la reducción de la competitividad y rentabilidad de la panadería "Paste", destacando los principales factores que inciden en su desempeño dentro del mercado. Entre las causas identificadas se encuentran factores económicos, operativos, sanitarios, de mercado, sociales y las tendencias de consumo. La interrelación de estos elementos permite comprender las dificultades que enfrenta el negocio y la necesidad de implementar estrategias que mejoren su competitividad y sostenibilidad en el sector panificador de Riobamba.

Figura 1.

Diagrama causa efecto de Ishikawa



Nota. Elaborado por el autor (2025)

- *Formulación del problema*

¿Cómo diseñar un plan de negocio viable para establecer una panadería - pastelería, competitiva y rentable, en la ciudad de Riobamba?

- *Objetivo general*

Diseñar un plan de negocio viable para establecer una panadería-pastelería, rentable y competitiva en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

- *Objetivos específicos*

Realizar un diagnóstico situacional a través de un análisis que identifique factores internos y externos del negocio considerando la competencia y el estado del mercado.

Proponer el modelo de negocio de la panadería y pastelería "Paste" con el enfoque Canvas, analizando sus bloques clave para optimizar su funcionamiento y mejorar su competitividad en el mercado.



Plantear las estrategias en función a la necesidad del negocio mediante el desarrollo de los planes de marketing, operacional, organizacional y financiero para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

- *Identificación de los métodos a emplear*

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado mediante una metodología que se basa en el análisis documental, la revisión de la literatura, el análisis situacional, el análisis financiero y de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado. Para el marco teórico e histórico se han revisado estudios antecedentes, reportes estadísticos y la revisión de las regulaciones y normativas que amparan la constitución del negocio, en particular la Ley de Compañías del Ecuador (1999) y los estándares del Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN (2018) para empresas relacionadas con la alimentación. Se han consultado estudios previos y reportes estadísticos relevantes, como el Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC.

Se asume el paradigma epistemológico de investigación Pragmático, utilizando un enfoque cuantitativo, que posibilita la utilización de métodos que facilitan la recolección y análisis de datos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012, pág. 144). Se emplearán métodos teóricos, empíricos metodológicos y matemáticos estadísticos, con el fin de obtener un análisis integral sobre la competitividad y rentabilidad de la panadería y pastelería "Paste".

El **tipo de investigación** del estudio que se presenta es No experimental y transversal, dado que permite la observación de la realidad y el ambiente donde se desenvuelve el objeto en un momento determinado. Esta consideración además es consistente con su alcance carácter descriptivo que permite, sobre la base de la accesibilidad de los investigadores al objeto y su entorno, recolectar datos mediante encuestas, a la vez que caracterizar e identificar las tendencias, y los aspectos más importantes del negocio. (Jhangiani, Chiang, & Price, 2023)

Métodos Teóricos: Se realiza una revisión bibliográfica de estudios previos y teorías de negocios, marketing, y gestión empresarial, con el propósito de fundamentar las estrategias que se propondrán en el plan de negocios, estas fuentes permitirán contextualizar el modelo de negocio y la estrategia de marketing adaptada a las necesidades de la panadería. Entre los métodos teóricos





que se asumen se encuentran el método inductivo, el método analítico-sintético y el histórico-lógico (Hernández & Bonilla, 2021); (Somano & León, 2020, pág. 27) dado que permiten a partir de la experiencia y con una base teórica dada, descubrir lo esencial y desarrollar generalizaciones.

Métodos empíricos: Se emplea la observación directa como técnica principal para recopilar información sobre la operatividad del negocio, los procesos de producción, atención al cliente y estrategias de comercialización. Esta observación también se extiende al análisis del entorno competitivo, permitiendo identificar fortalezas y debilidades; a través de este enfoque, se busca comprender el comportamiento del mercado, las dinámicas de consumo y las tendencias que influyen en la percepción del servicio y la calidad del producto ofrecido por "Paste".

Métodos Matemáticos Estadísticos: Se aplican herramientas estadísticas para el análisis de los datos recopilados, utilizando técnicas de análisis descriptivo y de proyección de ventas, a través de la estadística, se calcularán indicadores de rentabilidad, costos, y proyecciones financieras que servirán para la toma de decisiones estratégicas y la elaboración de los estados financieros.

- *Justificación*

El presente estudio es fundamental para fortalecer la competitividad y rentabilidad de la panadería y pastelería "Paste" en la ciudad de Riobamba, mediante la implementación de un plan de negocios que optimice su gestión operativa, financiera y comercial.

Desde una perspectiva económica, el sector panadero y pastelero en Ecuador es una fuente importante de empleo y contribuye al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), sin embargo, enfrenta desafíos como la creciente competencia, el aumento de costos de materias primas y la necesidad de estrategias innovadoras para mejorar su posicionamiento en el mercado; en este contexto, el diseño de un modelo de negocio estructurado permitirá a "Paste" diferenciarse, mejorar su eficiencia y aumentar su rentabilidad. Así mismo el diseño del plan de negocio facilita la observación de las normas y regulaciones de inocuidad e higiene de los alimentos en Ecuador, desde la materia prima hasta el producto final y el reconocimiento de la sostenibilidad.

A nivel social, este estudio responde a la necesidad de fortalecer emprendimientos locales que generan empleo y dinamizan la economía de la comunidad, es así que la panadería y pastelería





"Paste" no solo ofrece productos de calidad, sino que también satisface una demanda esencial de los consumidores, por lo que su fortalecimiento contribuirá a la estabilidad del negocio y a la mejora del servicio para sus clientes.

Desde el ámbito académico y profesional, esta investigación aporta al desarrollo de conocimientos en gestión empresarial, planificación estratégica y administración financiera, ofreciendo un caso práctico aplicable a otros negocios del sector, así también, servirá como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la optimización de MIPYMES en Ecuador.

- *Descripción breve del contenido que integran el informe del trabajo de titulación.*

El presente Trabajo de Titulación desarrolla el plan de negocio de la panadería y pastelería "Paste", integrando aspectos estratégicos, operativos y financieros para su implementación y sostenibilidad. Inicia con una introducción en la que se contextualiza el problema, se formulan los objetivos, se identifican los métodos de investigación y se justifica la importancia del estudio, posteriormente, se presenta el marco teórico, donde se analizan referencias bibliográficas y conceptos clave relacionados con el sector.

A continuación, se describe la idea de negocio, destacando su justificación y elementos innovadores, seguidamente, se realiza un análisis situacional que evalúa el entorno externo y el mercado objetivo, identificando oportunidades y desafíos, también se desarrolla el modelo de negocio utilizando el enfoque Business Model Canvas, lo que permite visualizar de manera estructurada los bloques esenciales para su funcionamiento, además, se plantean estrategias de marketing basadas en las 4P, una proyección de ventas a tres años y un presupuesto de marketing.

El estudio también incluye un plan de operaciones en el que se detallan la localización, procesos clave, recursos necesarios y estructura de costos, así mismo, se define la organización empresarial, abordando la estructura jurídica, el equipo directivo, la misión, visión y organigrama, por otro lado, se presenta el plan financiero con la inversión inicial, proyección de ingresos y gastos, estados financieros previsionales y evaluación del proyecto, finalmente el informe incluye las principales conclusiones y recomendaciones para fortalecer la viabilidad y competitividad del negocio en el mercado.





1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes investigativos y evolutivos del problema

El sector panadero en Ecuador ha experimentado significativas transformaciones impulsadas por cambios en las tendencias de consumo, el crecimiento de la competencia y la digitalización de los canales de venta. La demanda de pan sigue siendo alta, pero los consumidores muestran una mayor preferencia por productos con valor agregado, como opciones integrales, sin gluten o artesanales, alineadas con un estilo de vida más saludable, así lo consideran, Flores Salazar y Isuiza Córdova, (2020), Rueda Astorga y Santiago Arengas (2021), Pomaquero Sinche, (2023) y Cruz (2024).

En este contexto, las panaderías tradicionales enfrentan el desafío de competir con las grandes industrias panificadoras, cuyos productos se distribuyen masivamente en supermercados y cadenas de retail, garantizando precios competitivos y amplia disponibilidad, sin embargo, la panadería artesanal sigue desempeñando un papel importante en la cultura gastronómica ecuatoriana, ya que ofrece productos frescos, elaborados con técnicas tradicionales y con una identidad propia que las panaderías industriales no pueden replicar. Es así que para mantenerse relevantes y rentables, los negocios locales deben innovar en su oferta, mejorar su diferenciación y adoptar estrategias que fortalezcan su presencia en el mercado, ya sea mediante la diversificación de productos, el uso de canales digitales o la fidelización de clientes a través de experiencias personalizadas. Jeréz Cruz, (2019), Guevara Cruz (2022) y Yoza Palma, (2024).

En el ámbito internacional, Flores e Isuiza (2020), en su trabajo *Plan de Negocio de la Panadería y Pastelería “Doña Flores”* en Perú, abordan como objetivo general demostrar la factibilidad comercial, técnica, organizacional, económica y financiera de la comercialización de productos de panadería y pastelería, y parten de que la viabilidad del negocio depende de factores clave tales como el público objetivo, la ubicación estratégica del local y la optimización de la estructura organizativa. La propuesta se basa en la combinación de calidad y servicio para generar una experiencia de compra atractiva que fomente la fidelización de los clientes. La estrategia de promoción incluye la creación de una fan page con actividades interactivas y la implementación de servicios complementarios como entrega a domicilio (delivery) para mejorar la accesibilidad de





los productos. El análisis realizado confirma que el plan es viable, debido a su rentabilidad y a la estructura organizacional simplificada, se reconoce un crecimiento constante en el sector, lo que respalda la sostenibilidad del proyecto que cubre la demanda en zonas de la región amazónica donde estos productos no llegan con facilidad.

El *Plan de Negocio para la Comercialización de la Panadería “Ruedapan” en la Venta a Tenderos en el Municipio de Valledupar – Cesar*, desarrollado por los colombianos Rueda y Santiago (2021) tuvo como objetivo general diseñar un plan de negocio para la comercialización de la panadería “Ruedapan”, identificando los factores clave para su creación y sostenibilidad, a partir de la necesidad de establecer un modelo de negocio eficiente y rentable para la distribución de sus productos a tenderos en Valledupar, en un mercado panadero que se encuentra en constante innovación pero que mantiene una base conservadora en sus productos esenciales. La investigación confirmó su viabilidad mediante un análisis integral que abarcó estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros. Su metodología identificó la dinámica del mercado y los requerimientos operativos, para garantizar su sostenibilidad del emprendimiento y de estrategias innovadoras que combinen tradición y modernidad, maximizando la rentabilidad, y que la demanda del sector impulsa la creación de nuevas recetas, sobre la base se lo tradicional.

En el ámbito nacional, el trabajo de Pomaquero (2023), *Plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la cadena de panaderías “Lefski Pan” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022-2026*, presentó como objetivo diseñar estrategias innovadoras de comercialización y gestión para aumentar los ingresos económicos de la cadena de panaderías "Lefski Pan" en el período 2022-2026, sobre la base de que enfrentaba una disminución en la rentabilidad debido a la falta de estrategias de marketing y una estructura de costos poco eficiente, que limita mejorar su posicionamiento en el mercado. Se identificó una demanda potencial clave para la comercialización del pan, aplicando estrategias de marketing mix para fortalecer su posicionamiento, se diseñó una estructura organizativa de gestión administrativa eficiente, y un proceso técnico de producción para la alta calidad. El análisis financiero confirmó la viabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$145.280,89, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28,53% y un período de recuperación de la inversión estimado en 4 años y 4 meses, así también, la





relación beneficio-costo indicó un retorno de \$1,21 por cada dólar invertido, demostrando la rentabilidad.

Así mismo, Jeréz (2019) en el trabajo *Estudio de la competitividad y productividad en el sector panificador del cantón Salcedo*, se propuso analizar el perfil competitivo de las empresas panificadoras en el cantón, identificando las barreras a su productividad y proponiendo estrategias para su crecimiento económico, a partir de la consideración de que el sector en Salcedo presenta deficiencias en su competitividad que limitan el aprovechamiento óptimo de recursos humanos, materiales y financieros y afecta su productividad. La investigación determinó que las panaderías de Salcedo carecen de un perfil competitivo dinámico, lo cual restringe sus oportunidades de negocio y disminuye su productividad. Se propuso la implementación del ciclo PDCA como herramienta de gestión de calidad para optimizar recursos y mejorar la eficiencia empresarial y el acceso a nuevos mercados.

El *Plan de negocios para la creación de una pastelería con temática cake shop en Ambato*, de Guevara (2022), se planteó elaborar un plan de negocios para establecer una pastelería temática tipo cake shop para ofrecer productos atractivos en el mercado local, al considerar la inexistencia de ese tipo de producto en él. La investigación de mercado reveló que el 74,74% de los encuestados consideran muy buena la idea de la pastelería temática, lo que indica una aceptación potencial del negocio, además de una factibilidad económica favorable, ya que el 44,53% manifestó que asistiría al establecimiento regularmente, sugiriendo un flujo constante de clientes. Se desarrolló un manual operativo, se estableció su estructura organizacional y se implementó una estrategia de marketing, y la creación de una identidad de marca sólida como factores clave del éxito local.

Finalmente, Yoza (2024), en el *Plan de negocios para la creación de una empresa de repostería saludable en Manta*, desarrolló como objetivo diseñar un plan de negocios para la creación de una repostería saludable, enfocada en la elaboración y comercialización de postres con ingredientes orgánicos y libres de azúcares refinadas y grasas saturadas, frente a la proliferación de negocios de repostería que ha generado una amplia oferta de productos (tortas, galletas y bocadillos), que suelen contener ingredientes perjudiciales para la salud. En la investigación, que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, se encuestó a 384 personas en Manta, de las cuales el 74% manifestó



interés en la existencia de una repostería saludable. Se diseñó una estrategia de marketing basada en redes sociales para promocionar estos productos y captar clientes potenciales y se determinó que el proyecto requiere una inversión de \$28.707, con una proyección de ventas mensuales de 1.965 postres a un precio promedio de \$3,57 logrando una tasa de retorno del 2,37. La viabilidad del negocio se respalda en la creciente demanda de opciones saludables y en una estructura comercial que prioriza la calidad y bienestar del consumidor.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Competitividad y rentabilidad en las empresas

1.2.1.1 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial según Solano Solano (2020) se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan las demandas del mercado de manera más eficiente y efectiva que sus competidores, optimizando el uso de recursos y maximizando su rentabilidad; esta habilidad es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento en un entorno de negocios cada vez más dinámico y globalizado.

En la página de la Universidad Europea (2023) sostienen que diversos factores influyen en la competitividad de una empresa, entre ellos, destacan la capacidad directiva, que implica liderar y gestionar eficazmente; la diferenciación de productos o servicios para atender necesidades específicas del mercado; la relación calidad-precio; la adopción de tecnologías avanzadas; la innovación constante; la solidez financiera; y el desarrollo del capital humano. Estos elementos, cuando se gestionan adecuadamente, permiten a las empresas posicionarse favorablemente en el mercado.

La innovación juega un papel importante en la competitividad empresarial. Clavijo (2023) menciona que las empresas que invierten en investigación y desarrollo, y que adoptan tecnologías emergentes, están mejor posicionadas para responder a las cambiantes demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades, por ejemplo, Saiz y Sánchez (2025) afirman que la digitalización y el uso de datos han permitido a sectores como el turismo ofrecer experiencias más personalizadas y eficientes, mejorando su competitividad.





Además, la gestión eficiente del talento humano es fundamental para fortalecer la competitividad de las organizaciones. De acuerdo a Chávez Jiménez y Vizcaíno (2017), el talento humano constituye un recurso valioso dentro de la empresa, y su formación es una variable determinante para mejorar su desempeño en el mercado. Por lo tanto, una visión integral que considere tanto a factores financieros como no financieros es esencial para evaluar y mejorar la competitividad empresarial, destacando la importancia de una adecuada gestión del talento humano como un factor estratégico en la consolidación del éxito organizacional.

En síntesis, se puede determinar que la competitividad empresarial puede redefinirse como la capacidad de una organización para generar valor sostenible en un entorno dinámico, combinando eficiencia operativa, diferenciación en el mercado, innovación constante y una gestión estratégica del talento humano. Este enfoque holístico permite una visión más realista y contextualizada de la competitividad, considerando no solo los factores internos de la empresa, sino también su impacto en la sociedad y su capacidad de adaptación a los cambios globales.

1.2.1.2 Rentabilidad empresarial

La rentabilidad empresarial es un indicador clave que refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones y recursos disponibles. Según TFC Smart (2024), una rentabilidad adecuada no solo indica la salud financiera de una empresa, sino que también proporciona los recursos necesarios para reinvertir en el negocio, innovar y expandirse, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

Diversos factores influyen en la rentabilidad de una empresa. Según Escobar de la Cuadra, Andrés, Vargas Ortiz y Villegas de la Cuadra (2024), la adopción de tecnologías avanzadas y la automatización de procesos pueden optimizar las operaciones y reducir costos. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión eficientes permite a las empresas mejorar la productividad y, en consecuencia, aumentar sus márgenes de beneficio. Además, una gestión eficaz de la cadena de suministro, que incluya negociaciones favorables con proveedores y una adecuada gestión de inventarios, contribuye significativamente a la rentabilidad.





La gestión del capital humano también es determinante. Por ejemplo, Obando Changuán (2020) manifiesta que invertir en la formación y bienestar de los empleados puede incrementar su productividad y reducir la rotación, lo que a su vez disminuye los costos asociados a la contratación y formación de nuevo personal. Empresas que implementan horarios flexibles y fomentan un ambiente laboral positivo suelen experimentar mejoras en su rentabilidad.

La estructura de capital influye en la rentabilidad y el tamaño de los activos. Un estudio realizado por Gutiérrez Ponce, Morán Montalvo y Posas Murillo (2019), en función a 304 empresas guayaquileñas (2012-2016), reveló que la rentabilidad, tangibilidad y liquidez tienen una relación negativa con el endeudamiento, mientras que el tamaño y los escudos fiscales no generados por deuda presentan una relación positiva. Esto sugiere que las empresas prefieren financiamiento interno. Además, el alto costo de la deuda en Ecuador (7-10%) refuerza esta tendencia. La Teoría de la Jerarquía Financiera explica esta preferencia, evidenciada también en empresas de otros países en desarrollo.

En resumen, la rentabilidad empresarial no solo refleja la capacidad de generar beneficios, sino que también es un indicador clave de sostenibilidad y adaptación en entornos competitivos. Más allá de la reinversión y expansión, su análisis debe considerar factores externos como la regulación y las condiciones macroeconómicas. Si bien la automatización y la tecnología optimizan costos y productividad, su impacto debe equilibrarse con la gestión del talento humano, cuyo bienestar y desarrollo influyen en la eficiencia a largo plazo. Sin embargo, la rentabilidad derivada de la inversión en capital humano no es inmediata, lo que obliga a repensarla como un proceso de equilibrio entre eficiencia financiera y desarrollo organizacional. Además, la estructura de capital juega un papel determinante, ya que el alto costo del endeudamiento limita el financiamiento externo, impulsando el autofinanciamiento como estrategia predominante. No obstante, este enfoque no es aplicable a todas las empresas por igual, ya que aquellas con mayor capacidad de innovación pueden ver en la deuda una vía estratégica para el crecimiento. Por ello, la rentabilidad debe entenderse como un concepto dinámico que integra eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y desarrollo humano, más allá de una simple medición de beneficios.



1.2.2 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento esencial que detalla la estrategia y las operaciones de una empresa, incorporando componentes clave como los planes de marketing, operativo, organizacional y financiero. Para Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña y Trelles Ordóñez (2018) el plan de marketing es fundamental, ya que permite a las empresas identificar oportunidades en el mercado, establecer objetivos claros y diseñar estrategias para alcanzarlos, facilitando la toma de decisiones futuras y una administración adecuada.

El plan operativo detalla los procesos y recursos necesarios para la producción y entrega de productos o servicios, asegurando que las operaciones diarias se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. Por otro lado, el plan organizacional define la estructura de la empresa, estableciendo roles y responsabilidades claras, lo que facilita una comunicación efectiva y una gestión eficiente del personal. Proaño Quinchuquí (2020) sostienen que estos planes son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que proporcionan una guía clara para la implementación de estrategias y operaciones.

El plan financiero proyecta los ingresos, gastos y necesidades de capital, evaluando la viabilidad económica del negocio y facilitando la obtención de financiamiento. Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña y Trelles Ordóñez (2018) determinan que, al integrar estos componentes, el plan de negocios se convierte en una herramienta integral que guía a las empresas en su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, permitiendo a los gerentes tomar decisiones informadas y llevar una administración adecuada.

1.2.2.1 Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta estratégica que permite a las empresas identificar oportunidades, establecer metas y diseñar acciones concretas para posicionar productos o servicios en el mercado. Según Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña y Trelles Ordóñez (2018), un plan de marketing bien estructurado facilita la toma de decisiones y proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño empresarial, siendo vital para enfrentar la dinámica competitiva de los mercados actuales.





La investigación de Proaño Quinchuquí (2020) destaca que uno de los elementos fundamentales del plan de marketing es el análisis del entorno interno y externo, el cual permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante herramientas como el análisis FODA. Además, se resalta la importancia del estudio del consumidor para entender sus comportamientos, necesidades y preferencias, lo cual es esencial para definir propuestas de valor coherentes; este enfoque permite adaptar los productos y servicios a las verdaderas expectativas del mercado objetivo, aumentando las probabilidades de éxito en su comercialización.

Otro componente importante es la selección de las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Según Kotler y Armstrong (2017), estas estrategias deben alinearse con el perfil del consumidor y la propuesta de valor de la empresa. Las decisiones sobre el diseño del producto, la fijación de precios, los canales de distribución y las tácticas de comunicación deben ser coherentes entre sí y con los objetivos generales del negocio. El uso de canales digitales ha cobrado particular relevancia en los últimos años, ya que permiten una comunicación directa y personalizada con los clientes, incrementando la eficacia de las campañas promocionales.

Desde una perspectiva general se puede decir que, el plan de marketing debe entenderse como una herramienta integral, dinámica y adaptable, que no solo guía acciones, sino que conecta el análisis del entorno, el conocimiento del consumidor y la estrategia con una visión crítica y sostenible del mercado. Aunque se reconoce su valor estratégico, suele fragmentarse sin considerar su carácter sistémico. Por ello, se propone concebirlo como un proceso continuo de aprendizaje empresarial, orientado al desarrollo responsable y a la generación de valor compartido.

1.2.2.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones dentro de un plan de negocios constituye la base para estructurar el funcionamiento cotidiano de una empresa, ya que define los procesos, recursos y actividades necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios. Para Calvo (2022), este plan tiene como finalidad estructurar y coordinar el proceso de producción de un bien o la implementación de un servicio; este documento contempla aspectos esenciales como la capacidad productiva, los costos implicados y los recursos requeridos, con el objetivo de ejecutar el proceso de manera eficiente y ordenada.





Un componente esencial del plan de operaciones es la gestión de procesos, la cual implica diseñar, organizar y mejorar continuamente las actividades de producción. Por lo tanto, lo que se busca es mantener una eficiencia operativa, que en palabras de Baena Naranjo (2023), la eficiencia operativa es esencial en el entorno empresarial, ya que refleja la habilidad de una organización para optimizar recursos y procesos, logrando así mejores resultados, además, consiste en maximizar la producción o los servicios con el mínimo de recursos, eliminando desperdicios e ineficiencias, y aprovechando de forma efectiva los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

La logística y la cadena de suministro también forman parte importante del plan de operaciones, de acuerdo con Manrique Nugent (2019), una eficiente cadena de suministro no solo permite reducir costos y mejorar el flujo de materiales, sino también incrementar la satisfacción del cliente. Para ello, el plan debe incluir detalles sobre proveedores, almacenamiento, transporte, distribución y manejo de inventarios. La implementación de herramientas tecnológicas y sistemas de información puede optimizar la trazabilidad y la toma de decisiones operativas en tiempo real.

En síntesis, se puede decir que el plan de operaciones tradicionalmente ha sido visto como una sección técnica del plan de negocios, este debe entenderse como un espacio estratégico que integra decisiones de producción, innovación y sostenibilidad. Las concepciones analizadas tienden a enfocarse en la eficiencia operativa, dejando de lado factores como la adaptabilidad organizacional, la participación del talento humano y la innovación en procesos. Por lo tanto, se podría decir que, el plan de operaciones es un sistema dinámico y holístico que vincula la ejecución táctica con la visión estratégica del negocio, integrando tecnología, cultura organizacional y compromiso con el entorno.

1.2.2.3 Plan organizacional

El plan organizacional dentro de un plan de negocios constituye el pilar que define la estructura interna de la empresa, su jerarquía, funciones y responsabilidades, es así que en este apartado se establece el marco organizativo que permitirá ejecutar las estrategias diseñadas en otras áreas del plan. Según Pineda Pizarro y Erazo Álvarez (2021), una estructura organizacional bien definida fomenta la eficiencia, la comunicación efectiva y la coordinación entre áreas, lo cual incide





directamente en la toma de decisiones, en este sentido, el diseño organizacional no solo considera el tamaño y tipo de empresa, sino también el entorno en el que opera.

Además, el plan organizacional describe los perfiles del equipo directivo, sus competencias y experiencia, lo que permite a los inversionistas y otros interesados evaluar la capacidad de liderazgo del proyecto. Para Salazar Vázquez y Pesantez Molina (2023), contar con un equipo sólido y capacitado representa una ventaja competitiva, especialmente en entornos dinámicos y de alta incertidumbre, en consecuencia, el talento humano se convierte en un recurso estratégico que debe ser planificado cuidadosamente desde el inicio del emprendimiento, garantizando que cada rol esté alineado con los objetivos y misión del negocio.

El componente organizacional también abarca la cultura empresarial y los valores que regirán el comportamiento interno de la organización. De acuerdo con Méndez Bravo, Bolaños Piedrahita, y Méndez Bravo (2023), la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño empresarial, ya que modela las actitudes de los colaboradores, fomenta la innovación y fortalece el compromiso organizacional. Por ello, el plan organizacional debe establecer claramente no solo los procesos formales, sino también las normas y principios que orientarán las relaciones laborales y la identidad de la empresa.

Desde una óptica general, el plan organizacional debe concebirse como un sistema dinámico y adaptativo, más allá de una estructura jerárquica rígida; integra talento, cultura y estructura como un subsistema estratégico del plan de negocios; se propone un enfoque que valore la inteligencia colectiva, la comunicación horizontal y el aprendizaje continuo, permitiendo ajustarse al crecimiento, la innovación y los cambios del entorno, con el objetivo de generar valor sostenible.

1.2.2.4 Plan financiero

El plan financiero constituye uno de los componentes más críticos de un plan de negocios, ya que permite evaluar la viabilidad económica del proyecto y tomar decisiones informadas sobre su ejecución. Para Valle Núñez (2020), este plan incluye proyecciones de ingresos, costos, gastos, flujo de caja, punto de equilibrio, así como estados financieros proyectados como el balance general y el estado de resultados. En general, se realiza un análisis financiero que proporciona una visión





clara sobre la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a corto y largo plazo, facilitando la identificación de riesgos y oportunidades de mejora.

Uno de los aspectos fundamentales del plan financiero es la estimación de necesidades de capital y la planificación de fuentes de financiamiento. De acuerdo con Peña Cuellar (2024), la correcta estructuración del financiamiento, ya sea interno o externo, tiene un impacto significativo en la rentabilidad del proyecto, debido a los costos asociados al endeudamiento y a la dilución del capital, por lo tanto, es esencial analizar el costo de capital y su relación con la tasa interna de retorno esperada del negocio, para asegurar que el financiamiento elegido sea sostenible.

Otro componente clave es el análisis del flujo de caja proyectado, el cual permite prever si el negocio podrá cumplir con sus obligaciones en el tiempo. Según Solunon (2024), una buena gestión del flujo de caja es esencial para mantener la liquidez, especialmente en las primeras etapas de un emprendimiento, cuando los ingresos aún no se estabilizan; la planificación debe considerar escenarios alternativos, tanto optimistas como conservadores, para evaluar la capacidad de respuesta ante contingencias.

Adicionalmente, el plan financiero debe incluir indicadores clave de desempeño financiero como el ROI, ROE y el margen de beneficio. Estos indicadores permiten a inversionistas y tomadores de decisión evaluar el desempeño esperado y compararlo con proyectos similares o con los estándares del sector. De acuerdo con Macías Loor y Tello Macias (2024), estos indicadores no solo muestran el rendimiento económico, sino también la eficiencia operativa y la efectividad en el uso de los recursos financieros.

En resumen, se considera que el plan financiero debe ir más allá de una simple proyección de cifras estáticas, convirtiéndose en una herramienta de planificación dinámica e integral que articule la rentabilidad, el riesgo y la estrategia. Si bien los autores revisados enfatizan la importancia de la viabilidad y liquidez, se propone una redefinición del plan financiero como un sistema interactivo que vincule objetivos financieros, operacionales y estratégicos, permitiendo no solo la medición de resultados, sino la anticipación de escenarios y la generación de decisiones oportunas y basadas en evidencia.



2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 Planteamiento general: descripción y justificación del negocio.

Para la comprensión del negocio se asume la postura de Porrero Dueñas (2023), que señala la importancia de describir brevemente el modo en que la empresa se distinguirá de sus competidores y el modo en que se concibe la satisfacción del mercado, de sus clientes y de las demandas del entorno donde se desarrolla.

La empresa panadería y pastelería Paste se establece con la misión de ofrecer a su público objetivo productos de panadería y pastelería de alta calidad, mediante la utilización de materias primas seleccionadas y métodos de producción que combinan técnicas artesanales con procesos semi – industrializados; este enfoque permite preservar el sabor tradicional y la frescura de los productos, al mismo tiempo que se garantiza eficiencia en la elaboración. Además, se tiene establecido como visión el convertirse en el negocio líder de productos de bollería y pastelería en la parroquia Veloz del cantón Riobamba, con un enfoque de rentabilidad y alta competitividad; dicha competitividad se sustentará en ofrecer productos de calidad mediante el uso de materias primas seleccionadas y procesos artesanales controlados, complementados con un servicio personalizado que genere confianza y fidelización; a esto se suma una gestión eficiente de costos que permitirá mantener precios accesibles, fortaleciendo así su posición en el mercado local.

La estructura legal de la panadería y pastelería Paste se basa en la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), conforme a lo dispuesto en la Ley de Compañías reformada y emitida por el Gobierno del Ecuador (2020). Esta figura facilita la toma de decisiones ágiles y eficientes, ideales para el desarrollo y consolidación del negocio en el mercado local.

Desde el punto de vista legal también se rige por lo establecido en el Servicio Ecuatoriano de Normalización (2018) sobre Higiene e Inocuidad de los Alimentos, y en particular presta atención a la Norma sobre el Sistemas de gestión de la salubridad de los alimentos – requisitos que debe respetar y hacer cumplir las empresas en la cadena alimentaria (ISO 22000:2018, s.f.)

La producción de panes y pastelería, como la propuesta por la empresa Paste, se desarrolla en un entorno donde predominan las producciones industriales de grandes superficies, las cuales





priorizan el volumen y la estandarización. No obstante, existe un segmento creciente de consumidores que valoran la calidad, el sabor tradicional y los procesos semi artesanales, lo que representa una oportunidad clave para destacar en el mercado. Paste responde a esta demanda mediante el uso de materias primas seleccionadas y métodos de producción que equilibran eficiencia y cuidado en los detalles, brindando una experiencia de consumo más auténtica y diferenciada. Esta orientación hacia la calidad y autenticidad permite posicionarse de manera competitiva, apelando a las preferencias de quienes buscan productos frescos, con identidad y elaborados bajo estándares responsables.

2.2 Elementos innovadores del proyecto.

Como elementos innovadores se consideran:

Producción sostenible: se plantea la implementación de prácticas sostenibles en el proceso de producción, la gestión de los residuos, y el uso de energía renovable.

Proceso de producción artesanal y saludable: siguiendo las normas de calidad y de inocuidad de los alimentos se proponen productos bajos en sal, con utilización de las grasas según las normas para tipos especiales de bollería, con garantía de la durabilidad del producto y mantenimiento de sus características organolépticas, según su diversidad.

Marketing digital: se aprovechan las plataformas digitales, el uso de las redes sociales y el e-commerce para pedidos especiales en fechas determinadas.

Atención personalizada al cliente: se ofrecerá a los clientes facilidades para un servicio personalizado con productos bajos en sodio, sin gluten o con especificidades de alérgenos, lo que permite atender a nichos de que tienen necesidades especiales de alimentación en todos los productos.

Certificaciones de calidad: la empresa garantizará la gestión de las certificaciones de calidad relativas a las normas de inocuidad de los alimentos, como un mecanismo para garantizar la confianza del consumidor.





3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del entorno externo

3.1.1 Modelo PESTEL

El modelo PESTEL, según Lull y Galdón (2024), es una herramienta analítica ampliada, a partir de Aguilar (1967), que permite examinar los factores externos que influyen en el entorno de una empresa. A continuación, se presenta un análisis PESTEL adaptado a la realidad actual de Ecuador en 2025, considerando su impacto en la panadería y pastelería Paste:

Político: El 13 de abril de 2025, Daniel Noboa fue reelegido presidente de Ecuador con el 56,13% de los votos frente a Luisa González. Aunque hubo denuncias de fraude, pero organismos internacionales han validado los resultados, aportando legitimidad al proceso (HuffPost, 2025). Esta estabilidad política favorece la confianza inversionista y mejora el entorno económico, generando oportunidades para emprendimientos como la Panadería y Pastelería Paste, que podrían beneficiarse de un clima más favorable para el crecimiento local y la consolidación de nuevos

Económico: La economía ecuatoriana experimentó una contracción del 2.5% en 2024, influenciada por la escasez de energía, altos índices de violencia e incertidumbre política. Estos factores pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar los costos operativos para las empresas, impactando directamente en la rentabilidad de Paste. (Banco Mundial, 2025)

Social: Existe una creciente demanda por productos artesanales y de calidad, impulsada por consumidores que buscan experiencias más auténticas y saludables. Según un estudio de Kantar, citado en el sitio web Vistazo (2023), el 42% de los hogares ecuatorianos prioriza la salud en sus decisiones de compra, buscando alimentos menos procesados y con ingredientes naturales. Esta tendencia representa una oportunidad para Paste de diferenciarse en el mercado ofreciendo productos semi artesanales que satisfagan estas preferencias.

Tecnológico: El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para fomentar la transformación digital, buscando reducir la brecha tecnológica y promover la adopción de tecnologías digitales en diversos sectores, (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025).





Para la panadería y pastelería Paste, esto implica la posibilidad de mejorar sus procesos productivos y estrategias de marketing mediante la incorporación de herramientas digitales.

Ecológico: La crisis energética, agravada por la peor sequía en 60 años, ha provocado apagones y racionamientos de electricidad a nivel nacional, (Banco Mundial, 2025). Esta situación puede afectar la producción y conservación de productos en negocios como Paste, que dependen de un suministro eléctrico constante.

Legal: La aprobación de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en Ecuador ha introducido la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), diseñada para facilitar la constitución de empresas mediante un marco legal más flexible y adecuado para emprendimientos como Paste. Esta modalidad permite a uno o más accionistas constituir una empresa con responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones, simplificando los trámites y reduciendo los costos asociados a la creación y operación de la empresa. Además, las SAS no requieren un capital mínimo y pueden ser constituidas por medios electrónicos, lo que agiliza el proceso de formalización empresarial. Estas características hacen de la SAS una opción atractiva para emprendedores que buscan iniciar negocios de manera eficiente y con menor carga burocrática. (Progreso, 2025)

Conclusión: El análisis del modelo PESTEL revela un entorno desafiante, pero también, lleno de oportunidades para Paste. La empresa debe adaptarse a las condiciones políticas y económicas actuales, aprovechar las tendencias sociales a favor de productos artesanales, incorporar tecnologías digitales para mejorar su competitividad, implementar prácticas sostenibles frente a los desafíos ecológicos y beneficiarse de las reformas legales que favorecen el emprendimiento.

3.1.2 Cinco fuerzas de Michael Porter

Para comprender el entorno competitivo en el que se desenvuelve la panadería y pastelería Paste, resulta fundamental aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008). Este marco analítico permite identificar los factores externos que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, tales como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la amenaza de productos sustitutos. A través



del análisis de estas fuerzas, se puede establecer una estrategia empresarial que responda de forma eficaz a los desafíos del mercado local, especialmente en un contexto como el del cantón Riobamba, donde la actividad panadera es tradicional y competitiva.

3.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

En Riobamba, el ingreso de nuevos emprendimientos en el sector de panadería y pastelería es relativamente fácil, ya que no se requieren grandes barreras de entrada. La inversión inicial puede ser baja y existen espacios comerciales accesibles, sin embargo, destacar en un mercado saturado requiere propuestas innovadoras y diferenciación, por lo tanto, panadería y pastelería Paste puede enfrentar competencia constante de nuevos negocios que imitan productos o precios, pero su enfoque en productos semi artesanales y calidad puede ser un valor diferencial clave en el contexto de la parroquia Veloz.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos para panadería y pastelería en Riobamba, como harina, huevos, azúcar, mantequilla y otros derivados, son adquiridos generalmente a nivel local y regional. El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que existe una variedad de opciones disponibles, aunque el alza de precios en materias primas puede afectar los costos de producción; establecer relaciones a largo plazo con proveedores confiables o incluso productores locales puede ser una ventaja competitiva para la panadería y pastelería Paste.

3.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

El consumidor riobambeño tiene múltiples opciones en cuanto a panaderías y pastelerías, lo que le da un poder de negociación elevado; los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente si no están satisfechos con el precio, calidad o atención, es por ello, que la fidelización del cliente y el valor agregado en la experiencia de compra son fundamentales. La panadería y pastelería Paste debe centrar su estrategia en la calidad, el servicio y la autenticidad del producto para mantener una clientela leal.



3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En Riobamba y sus parroquias, los productos sustitutos de panadería y pastelería son numerosos: snacks industrializados, comidas rápidas, postres caseros o productos de grandes cadenas; esta variedad representa una amenaza real, no obstante, hay una creciente tendencia hacia lo saludable y lo artesanal, lo cual puede ser aprovechado al ofrecer productos que combinen sabor tradicional con ingredientes de calidad y preparación semi artesanal.

3.1.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector panadero y pastelero en la parroquia Veloz del cantón Riobamba es considerable, ya que en la zona operan panaderías tradicionales, franquicias reconocidas y pastelerías especializadas con trayectoria consolidada. Esta situación obliga a los nuevos emprendimientos a identificar nichos específicos de mercado o a desarrollar propuestas de valor claramente diferenciadas. En este contexto, una marca como Paste puede posicionarse como una alternativa sólida y distinta frente a sus competidores si apuesta por una fuerte identidad de marca, innovación constante en sabores, atención al cliente de calidad y una presencia activa en medios digitales, lo cual le permitirá captar la atención de consumidores en busca de nuevas experiencias.

Conclusión: El análisis de las cinco Fuerzas de Porter muestra que la panadería y pastelería Paste enfrenta una competencia local fuerte, pero también cuenta con oportunidades claras de diferenciarse a través de productos semi artesanales, el poder de negociación de los clientes es alta, mientras que los proveedores y nuevos entrantes representan desafíos manejables, finalmente, la amenaza de sustitutos es baja si se mantiene la autenticidad e innovación.

3.2 Análisis de mercado

3.2.1 Mercado potencial

El mercado potencial para la panadería y pastelería Paste en el cantón Riobamba se presenta favorable, sustentado en datos demográficos, económicos y culturales. En 2024, la población estimada de Riobamba fue de 272.179 habitantes, con una densidad de 276,97 hab./km² (INEC, 2024). La parroquia Veloz representa 19.000 habitantes, al ser una de las zonas urbanas del cantón,





concentra una parte significativa de esta población, con una alta presencia de personas económicamente activas. Según el INEC, (2023) los grupos de edad predominantes en el cantón están comprendidos entre los 20 y 59 años, lo que representa una alta demanda de productos listos para el consumo diario, como el pan.

En Ecuador, el consumo promedio de pan por persona es de aproximadamente 27 a 37 kilos por año, lo que equivale entre 74 y 100 gramos por día, esta información fue citada por Buston (2024) según datos de Universidad de las Islas Baleares. Esto se traduce en una demanda diaria significativa dentro del cantón: con base en un consumo de 100 gramos diarios por persona, Riobamba requeriría alrededor de 27.217 kilos de pan cada día. Según una publicación del diario El Comercio (2021), en volumen, el pan es el alimento de mayor consumo en los hogares ecuatorianos, representando el 6% en familias de ingresos bajos y el 5% en las de ingresos altos. Sin embargo, en términos de gasto diario, su peso es mucho más significativo en los hogares de menores recursos: representa hasta el 26% del gasto total, mientras que en familias de clase alta no supera el 1%. Esto evidencia la importancia del pan como producto de primera necesidad, especialmente en sectores vulnerables.

Por otro lado, los consumidores muestran una tendencia creciente hacia productos artesanales y con identidad local, estudios como el de Delgado Loor, (2024) destacan que existe una preferencia cada vez mayor por alimentos que revaloricen lo tradicional, priorizando calidad, frescura y autenticidad. En este contexto, Paste se perfila como una alternativa diferenciada frente a la oferta masiva, al ofrecer productos semi artesanales, frescos y personalizables.

Además, la baja presencia de marcas especializadas en panadería y pastelería de alta calidad en determinados sectores del cantón amplía las oportunidades de inserción del negocio. La posibilidad de implementar servicios como encargos personalizados, ventas a través de redes sociales y entregas a domicilio también fortalece su potencial, adaptándose a las nuevas dinámicas de consumo.

En síntesis, al considerar el volumen de población, el comportamiento del consumidor y las tendencias actuales, se evidencia un mercado potencial amplio y confiable para Paste, siempre que





logre posicionarse estratégicamente y mantenga una propuesta de valor que combine sabor, tradición y cercanía con sus clientes.

3.2.2 Público objetivo

El público objetivo de la panadería y pastelería Paste en el cantón Riobamba, específicamente en la parroquia Veloz, está conformado por consumidores urbanos, principalmente del nivel socioeconómico medio, cuyas preferencias se orientan hacia productos artesanales de alta calidad, con valor agregado en sabor, frescura y autenticidad. Este segmento incluye grupos familiares, estudiantes universitarios, empleados del sector público y privado, así como turistas nacionales que visitan la ciudad por razones académicas, comerciales o recreativas. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), Riobamba presenta una estructura demográfica favorable con una población urbana creciente y un nivel educativo medio-alto que influye en patrones de consumo más exigentes y conscientes.

La tendencia hacia el consumo de productos elaborados de forma semi artesanal, con ingredientes naturales y en entornos de producción responsables, se ha intensificado en los últimos años, en parte por el auge de movimientos de alimentación saludable y la revalorización de lo local, (UTPL, 2022). En este sentido, Paste apunta a un nicho de mercado que busca experiencias culinarias diferenciadas, evitando productos altamente industrializados, lo cual permite establecer una relación más estrecha con el consumidor mediante la personalización del servicio y la fidelización basada en la calidad.

Además, la localización de Paste en la parroquia Veloz del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo, ofrece ventajas competitivas, dado el dinamismo comercial, educativo y turístico de la ciudad. Según el GAD Municipal de Riobamba (2023), la ciudad cuenta con una alta concentración de centros educativos, instituciones públicas, comercios y espacios turísticos, lo que permite segmentar el mercado en función de horarios, temporadas y eventos locales, optimizando así las estrategias de distribución y promoción del producto.

Tabla 1.

Público objetivo

Tipo de Variable	Descripción
Demográficas	Población urbana en crecimiento con nivel educativo medio-alto; incluye familias, estudiantes universitarios, empleados públicos y privados.
Geográficas	Ubicación estratégica en Riobamba, capital provincial con alta concentración de centros educativos, comercios, instituciones y espacios turísticos.
Psicográficas	Preferencias por productos artesanales, saludables y con identidad local; consumo consciente y revalorización de lo tradicional.
Conductuales	Búsqueda de experiencias culinarias auténticas; rechazo a productos altamente industrializados; alta fidelización a marcas con valor agregado y personalización.

Nota. Elaborado por el autor (2025)

3.2.3 Competencia

En el cantón Riobamba, la competencia para Panadería y Pastelería Paste se manifiesta en un entorno de mercado dinámico y diversificado, caracterizado por la presencia de múltiples actores tanto formales como informales. Según el catastro registrado por el Servicio de Rentas Internas (2023), en el cantón existen más de 150 panaderías y pastelerías registradas, lo que refleja una oferta amplia y competitiva. A esta oferta se suman grandes superficies comerciales como supermercados y tiendas de conveniencia que incluyen panadería industrial, así como marcas nacionales que distribuyen productos de panificación masiva, priorizando el bajo costo y la alta disponibilidad.

En este escenario conviven panaderías tradicionales con décadas de trayectoria, que han logrado posicionarse a nivel local mediante el reconocimiento de marca y la fidelización de clientes, junto a emprendimientos emergentes que apuestan por la innovación en productos y servicios. Esta estructura competitiva configura un nivel de competencia moderadamente intenso, especialmente en términos de diferenciación de productos, precios y localización estratégica (Villalva Guevara, Cevallos Hermida, Moreno Guerra, & Salazar Yacelga, 2024).



La mayor parte de la oferta se concentra en productos de panificación masiva, con enfoque en el volumen y el precio accesible, lo que puede dificultar la entrada de nuevos negocios si no existe una propuesta de valor clara y distintiva, sin embargo, esta situación también representa una oportunidad para Paste, cuyo enfoque semi artesanal y orientado a la calidad le permite posicionarse en un nicho menos saturado, dirigido a consumidores que valoran la autenticidad y el sabor como atributos clave en su decisión de compra.

Asimismo, algunas panaderías han incorporado estrategias de marketing digital y servicio a domicilio, lo que eleva el nivel competitivo en cuanto a canales de distribución y comunicación. Según Telefónica Ecuador (2024), las microempresas del sector de alimentos están comenzando a adoptar herramientas tecnológicas para ampliar su alcance, fidelizar clientes y mejorar sus procesos operativos. Esto obliga a Paste a considerar elementos como la digitalización, la atención personalizada y la calidad del servicio como factores diferenciadores frente a la competencia.

En conclusión, el entorno competitivo de panadería y pastelería Paste se enmarca en un mercado local en constante transformación, donde el éxito dependerá de la capacidad para identificar tendencias emergentes, adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor y desarrollar ventajas comparativas sostenibles mediante la calidad del producto, la innovación en la atención al cliente y el aprovechamiento de canales digitales.



Tabla 2.

Análisis de la competencia en la parroquia Veloz

Tipo de Competencia	Nombre / Marca	Trayectoria Aproximada	Marketing y Promoción	Atención al Cliente	Enfoque de Producto
Panaderías Locales Tradicionales	Panadería Londres	+20 años	Publicidad local, posicionamiento tradicional, imagen reconocida	Cafetería, atención personalizada, fidelización de clientes	Pan fresco diario, recetas clásicas, productos con identidad local
	Panadería Brasil	+30 años	Reputación consolidada, marketing de boca en boca	Servicio tradicional en mostrador, trato directo	Variedad de pan popular, enfoque en volumen y economía
	Panadería Bellavista	+15 años	Promociones por temporada, presencia visual en el local	Atención amable y práctica	Pan estándar, buen precio y ubicación estratégica
	Panadería La Vienesa	+25 años	Imagen reconocida a nivel de barrio, promociones	Atención cordial, de confianza	Pan dulce tradicional, calidad estable y constante
	Panadería Dulcinea	+10 años	Marketing visual local, ocasional en redes	Atención personalizada, recomendaciones al cliente	Panadería con toques artesanales, variedad limitada
Panaderías con Propuesta Artesanal Diferenciada	Panadería & Pastelería Migas y Miel	+8 años	Presencia en redes sociales, promoción de productos saludables y locales	Atención cercana, trato amable, sugerencias personalizadas	Panadería saludable, ingredientes naturales, diferenciación artesanal



Competencia de Productos Industriales Masivos	Supán	+40 años (nacional)	Publicidad masiva en medios tradicionales, promociones frecuentes	No hay contacto directo, venta retail en supermercados	Pan industrial empacado, económico, alta disponibilidad
	Bimbo	Multinacional	Fuerte inversión en branding, campañas nacionales, redes sociales activas	Venta indirecta, sin personalización	Alta variedad de productos empacados, calidad estandarizada
	Levapan	+30 años	Marketing institucional B2B, promoción en ferias de alimentos	Atención a distribuidores, no al consumidor final	Insumos e ingredientes para panaderías, alto rendimiento técnico
	Grupo Superior (Panarina, Amancay)	+40 años	Promoción profesional, alianzas con chefs y panaderos	Servicio técnico a empresas y panaderías	Harinas especializadas, innovación en procesos panaderos

Nota. Elaborado por el autor (2025)

3.3 Matriz FODA

Tabla 3.

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Propuesta de valor diferenciada basada en un enfoque semi artesanal, conexión con el consumo consciente y preferencia por productos locales.</p> <p>F2. Personal con experiencia en panadería y pastelería en un buen ambiente laboral, lo que favorece la eficiencia y la calidad del servicio.</p>	<p>O1. Entorno político y estatal favorable que impulsa el emprendimiento y la digitalización de pequeñas empresas.</p> <p>O2. Expansión del mercado local por crecimiento urbano y flujo turístico, lo que incrementa la demanda de productos artesanales.</p>





<p>F3. Constitución legal como SAS, que facilita trámites y reduce costos de operación.</p> <p>F4. Ubicación estratégica en una ciudad con dinamismo comercial, educativo y turístico.</p> <p>F5. Comunicación directa con el cliente, lo que favorece la fidelización.</p> <p>F6. Cuentan con redes sociales.</p>	<p>O3. Cambios en los hábitos de consumo abren espacio a propuestas artesanales, auténticas y con valor agregado.</p> <p>O4. Diversidad de proveedores permite negociar precios y establecer alianzas locales.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>D1. Limitaciones operativas en capacidad de producción, dependencia de proveedores locales y falta de control de inventarios.</p> <p>D2. No existe un plan de capacitaciones para el personal.</p> <p>D3. Falta de definición de marca e identidad corporativa, lo que dificulta el posicionamiento del negocio.</p> <p>D4. No realizan proyecciones financieras.</p> <p>D5. Falta de estrategias de marketing.</p> <p>D6. Poca difusión en redes sociales.</p>	<p>A1. Inestabilidad política y contracción económica que afectan el poder adquisitivo del consumidor y elevan los costos operativos.</p> <p>A2. Apagones por sequía afectan producción y conservación.</p> <p>A3. Desconocimiento de deberes legales puede generar sanciones.</p> <p>A4. Alta saturación del mercado con presencia de competencia formal e informal, productos sustitutos, y fácil ingreso de nuevos actores con fuerte posicionamiento y digitalización.</p> <p>A5. Clientes exigentes con alta capacidad de cambiar de proveedor por precio o servicio.</p>

Nota. Elaborado por el autor (2025)



4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El Modelo de Negocio CANVAS es una herramienta estratégica que permite analizar y estructurar los aspectos clave de la Panadería y Pastelería Paste, facilitando decisiones orientadas al crecimiento sostenible y alineadas con el consumo consciente y la demanda de productos artesanales.

Tabla 4.

Matriz Modelo de Negocios CANVAS

BLOQUES DEL MODELO CANVAS	DESCRIPCIÓN BASADA EN LA MATRIZ FODA Y ANÁLISIS DEL NEGOCIO
1. Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Productos semi artesanales, frescos y de alta calidad.• Personalización y atención directa al cliente.• Sabor tradicional, con un enfoque en el consumo consciente y saludable.• Alternativa diferenciada frente a productos masivos.
2. Segmentos de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Consumidores locales en la parroquia Veloz de Riobamba que valoran productos frescos y de elaboración artesanal.• Familias, jóvenes y adultos que prefieren alimentos saludables.• Personas interesadas en apoyar negocios locales.• Segmento que prioriza la experiencia y la calidad por encima del precio.
3. Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none">• Venta directa en el punto físico.• Redes sociales (Facebook, Instagram).• Alianzas con cafeterías y negocios locales.• Potencial uso de plataformas de delivery locales.
4. Relación con los Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada.• Comunicación directa y cercana.• Interacción constante en redes sociales.• Fidelización mediante productos personalizados y promociones especiales.



5. Fuentes de Ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Venta de productos de panadería y pastelería.• Encargos personalizados para eventos especiales.• Posibles combos o productos de temporada.• Venta a terceros (cafeterías, mini markets).
6. Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia en panadería y pastelería.• Equipos e insumos de producción adecuados para una oferta semi artesanal.• Local estratégicamente ubicado en una zona con alto tránsito comercial y residencial.• Servicio de delivery a través de pedidos telefónicos y WhatsApp, con entregas locales.
7. Actividades Clave	<ul style="list-style-type: none">• Producción de productos de panadería y pastelería.• Promoción en redes sociales.• Atención al cliente.• Control de calidad artesanal.• Búsqueda y negociación con proveedores.
8. Socios Clave	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores de materias primas (harinas, lácteos, etc.).• Aliados estratégicos como cafeterías o tiendas de productos locales.• Instituciones de apoyo a emprendedores (MIES, MIPRO, GAD).• Servicios de capacitación técnica o digitalización (Aliados gubernamentales y ONG).
9. Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none">• Compra de materias primas.• Costos de producción y mano de obra.• Servicios básicos (electricidad, agua, etc.).• Marketing digital y mantenimiento de redes.• Mantenimiento de maquinaria e insumos.• Trámites contables y legales.

Nota. Elaborado por el autor (2025)



5. ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1 Cartera de productos/servicios y propuesta de valor

5.1.1 Cartera de productos y/o servicios

La panadería ofrece una variedad de productos semi artesanales elaborados con ingredientes frescos y procesos tradicionales. Entre ellos se destacan:

- **Pan tradicional:** como baguettes, pan integral, pan de agua y pan de maíz.
- **Productos para dietas especiales:** opciones sin gluten, sin azúcar, integrales y veganas, dirigidas a personas con restricciones alimenticias o preferencias saludables.
- **Pastelería:** tortas personalizadas, pastelillos, galletas artesanales.
- **Productos especiales por temporada:** como roscas de Reyes, pan de Pascua, panes con temática navideña o de festividades locales.
- **Encargos personalizados:** para eventos familiares, cumpleaños, bautizos y celebraciones.
- **Servicio de delivery:** mediante pedidos telefónicos o WhatsApp, con entregas locales programadas en zonas cercanas.

5.1.2 Propuesta de valor

La panadería se diferencia por ofrecer una experiencia auténtica que va más allá del producto, por lo tanto, su propuesta de valor incluye:

- **Productos semi artesanales y de alta calidad,** sin procesos industriales.
- **Sabor tradicional** con un enfoque saludable y consciente, que responde a las nuevas tendencias de consumo.
- **Atención personalizada** que permite adaptar la oferta a los gustos y necesidades del cliente.
- **Cercanía con el consumidor,** fomentando relaciones duraderas y fidelización.
- **Apoyo al consumo local,** lo que fortalece la identidad cultural y la economía de la zona.





- **Diferenciación frente a marcas masivas**, apelando a la calidad, autenticidad y experiencia de compra.

5.2 Estrategias de marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Táctica 1. Diseñar una línea de productos exclusivos por temporada.

Tabla 5.

Diseño de una línea de producto exclusivos por temporada

Objetivo	Diversificar la oferta y atraer nuevos clientes mediante la innovación de productos temáticos y estacionales que conecten con fechas claves del calendario.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Identificar fechas comerciales y culturales relevantes (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, fiestas locales, etc.).- Realizar pruebas de productos (sabores, formas, presentaciones).- Diseñar empaques y mensajes promocionales alusivos a la temporada.- Difundir los productos en redes sociales, WhatsApp Business y en el punto de venta.- Evaluar la aceptación de los productos mediante retroalimentación directa y redes.
Responsable	Área de Producción y Área de Marketing.
Periodicidad	Trimestral (según temporadas específicas del año) o según fechas especiales relevantes.

Nota. Elaborado por el autor (2025)

5.2.1.2 Táctica 2. Incluir sellos visuales en empaques como “100% artesanal”, “Hecho en Riobamba” o “Sin conservantes”.

Tabla 6.

Sellos visuales en empaques

Objetivo	Reforzar la identidad del producto y transmitir confianza al consumidor mediante sellos visuales que destaquen los valores diferenciales del negocio.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar gráficamente los sellos con estilos claros, coherentes y atractivos. - Validar los mensajes con el público objetivo. - Imprimir etiquetas autoadhesivas o modificar diseño de empaques para incorporar los sellos. - Colocar los sellos en todos los empaques antes de la distribución. - Promocionar en redes sociales destacando el etiquetado.
Responsable	Área de Marketing.
Periodicidad	Implementación inicial única con revisión semestral para ajustes o nuevas versiones según retroalimentación del cliente.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño gráfico de sellos: \$40 (único). - Impresión de 500 etiquetas adhesivas a color: \$60. <p>Total, estimado inicial: \$100.</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

Figura 2.

Prototipo de los sellos



Nota. Elaborado por el autor (2025)



5.2.1.3 Táctica 3. Desarrollar un catálogo digital ilustrado con fotos profesionales para redes sociales y WhatsApp.

Tabla 7.

Desarrollo de un catálogo digital para redes sociales y WhatsApp

Objetivo	Fortalecer la visibilidad y el reconocimiento de marca a través de un catálogo digital que facilite la promoción y venta de los productos de panadería y pastelería por canales digitales como redes sociales y WhatsApp.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Planificación del contenido del catálogo: Selección de productos a incluir (los más representativos o populares). Definir categorías si aplica (repostería, panes especiales, etc.).- Producción fotográfica profesional: Realizar sesión de fotos de productos con iluminación y ambientación adecuada.- Diseño gráfico del catálogo digital: Elaborar un diseño visual coherente con la identidad del negocio. Incluir descripciones, precios, ingredientes principales y opciones de personalización.- Adaptación a formato PDF y versión para carruseles en Instagram / Facebook.- Distribución del catálogo: Publicación en redes sociales y envío por WhatsApp Business. Subida a un link en la biografía de Instagram o como código QR en el local.
Responsable	Gerente propietario y Área de Marketing.
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none">- Versión completa del catálogo: 1 vez cada 6 meses (ajustado a productos de temporada).- Actualizaciones menores (precios o combos): cada 2-3 meses o cuando se introduzcan nuevos productos.
Presupuesto	- Sesión fotográfica profesional: \$120





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

- Diseño gráfico del catálogo: \$100.
 - Adaptación a formatos redes/WhatsApp: \$50
- Total, estimado: \$270**

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

PROTOTIPO DEL CATÁLOGO

Nombre del catálogo:

"Sabores que conectan: Catálogo artesanal Paste 2025"

Diseño visual:

- Portada con logo, lema del negocio y una imagen apetitosa.
- Secciones ilustradas por tipo de producto con fotos limpias, estilo minimalista.
- Paleta de colores cálida (beige, marrón, verde suave) para resaltar lo artesanal y natural.
- Íconos pequeños que indiquen: producto 100% artesanal, sin conservantes, hecho en Riobamba, personalizable, etc.

Formato final:

- PDF interactivo para WhatsApp / link descargable.
- Imágenes y videos adaptados para Instagram Stories y Facebook Posts.



La Universidad para todos



5.2.1.4 Táctica 4. Promover productos personalizados (con nombres, mensajes, colores elegidos por el cliente).

Tabla 8.

Promoción de productos personalizados

Objetivo	Ofrecer productos personalizados que generen una conexión emocional con los clientes, incrementen el valor percibido y diferencien la panadería en el mercado local.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar catálogo base de productos personalizables (tortas, galletas, cupcakes, etc.).- Implementar un sistema de pedidos personalizados vía WhatsApp y redes sociales.- Crear plantillas de diseño de decoración (tipografías, colores, frases).- Capacitar al personal en técnicas básicas de lettering o decoración personalizada.- Promocionar la opción de personalización en redes sociales y en el local.- Tomar fotos reales de productos personalizados para mostrar como ejemplos.
Responsable	Gerente propietario y Área de Marketing.
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none">- Implementación inicial: 1 mes.- Promoción de productos personalizados: 2 veces al mes en redes sociales.- Revisión de resultados: Trimestralmente.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">- Insumos de decoración extra (colorantes, mangas, letras): \$50- Sesión de fotos personalizada (1 vez): \$50.- Publicidad en redes (Facebook/Instagram Ads): \$100- Capacitación básica para decorador/a: \$100 <p>Total, estimado: \$300</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)



PROTOTIPO FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO PERSONALIZADO

Nombre: *Torta “Feliz Cumpleaños Mariana”*

Características del producto:

- Torta de chocolate artesanal de 15 cm.
- Mensaje en fondant: “Feliz cumpleaños Mariana”
- Decoración con flores comestibles en colores rosado pastel y blanco.
- Caja con etiqueta personalizada “Hecho especialmente para ti”.

Vista previa del prototipo (referencial):

Figura 3.

Vista previa del prototipo



Nota. Generado en Canvas (2025)



5.2.2 Precio

5.2.2.1 Táctica 1. Precios diferenciados por horario (Happy Hour)

Tabla 9.

Precios diferenciados por horarios

Objetivo	Incentivar la venta de productos durante las horas de menor afluencia, reduciendo el desperdicio de inventario y aumentando el flujo de clientes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar horas de baja demanda (por ejemplo, entre 16h00 y 18h00). - Seleccionar productos aplicables a la promoción. - Diseñar mensajes promocionales para redes sociales y WhatsApp anunciando el Happy Hour. - Aplicar descuentos o combos especiales durante ese horario (ejemplo 2x1). - Monitorear el impacto semanal en ventas y ajustar productos o horarios según resultados.
Responsable	Área de Marketing y Área de Ventas
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del Happy Hour: Diario o de lunes a viernes, 2 horas por día. -Evaluación: Mensual (ventas + percepción del cliente).
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño gráfico para redes: \$20 (Canva Pro u outsourcing) - Publicidad en Facebook/IG (opcional): \$50. - Material impreso (carteles en vitrina): \$10 <p>Total, estimado: \$80</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

PROTOTIPO IMAGEN DEL HAPPY HOUR

Nombre promocional:

“Hora Dulce” en Paste, De 16h00 a 18h00 - ¡2x1 en galletas artesanales y 25% en pan dulce!

Ejemplo visual de post en redes sociales (diseñable en Canva):

Imagen de producto con etiqueta “Happy Hour”

Reloj marcando las 4 PM

Frase: “El mejor momento del día tiene sabor a vainilla”





5.2.2.2 Táctica 2. Precios escalonados por cantidad (descuento progresivo)

Tabla 10.

Precios escalonados por cantidad

Objetivo	Estimular la compra en mayores volúmenes y fidelizar a clientes frecuentes o empresas pequeñas, mediante un sistema de descuentos progresivos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Establecer rangos de cantidad y definir los descuentos aplicables (por ejemplo, 5%, 10%, 15%).- Actualizar la lista de precios para incorporar esta modalidad.- Capacitar al personal de ventas sobre cómo aplicar el descuento según cantidad.- Difundir esta promoción en el local físico y por redes sociales.- Realizar seguimiento del aumento en volumen de ventas y evaluar sostenibilidad.
Responsable	Gerente Propietario y Área de Ventas
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none">- Implementación: 1 vez (al iniciar)- Monitoreo de resultados: cada 15 días- Ajuste de estrategia: mensual o bimestral, según ventas
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de material promocional: \$20- Publicidad en redes sociales: \$50.- Capacitación interna (tiempo): \$0 <p>Total, estimado: \$70</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

EJEMPLO DE ESCALONAMIENTO DE PRECIOS

De 1 a 5 unidades: precio normal

De 6 a 10 unidades: 5% de descuento

De 11 a 20 unidades: 10% de descuento

Más de 20 unidades: 15% de descuento





5.2.2.3 Táctica 3. Precios exclusivos para preventas

Tabla 11.

Precios exclusivos para preventas

Objetivo	Fomentar la compra anticipada mediante precios preferenciales, optimizando la producción y reduciendo desperdicios.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Definir productos disponibles en preventa (ej. tortas, combos festivos, pan de temporada).- Establecer fechas límite para la preventa y precios con descuento (ej. 10% menos por encargo 48h antes).- Crear y difundir piezas gráficas para redes sociales y local físico.- Habilitar canales de reserva (formulario por WhatsApp, mensajes directos).- Registrar pedidos anticipados y organizar la producción de manera optimizada.- Hacer seguimiento a satisfacción de los clientes de preventa.
Responsable	Gerente Propietario y Área de Ventas
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none">- Lanzamiento de cada preventa: mensual o según ocasión especial- Duración de preventa: 3 a 7 días antes del evento (ej. Día de la Madre, Navidad, feriados, etc.)- Revisión de resultados: después de cada evento
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de material promocional: \$20- Publicidad en redes sociales: \$50. <p>Total, estimado: \$70</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

EJEMPLO DE ESCALONAMIENTO DE PRECIOS

Precio normal de torta: \$12

Precio por preventa 48 horas antes: \$10,80

Precio por preventa 72 horas antes: \$10,50



5.2.2.4 Táctica 4. Ofertas relámpago en redes sociales

Tabla 12.

Ofertas relámpago en redes sociales

Objetivo	Incrementar las ventas en periodos específicos y generar tráfico digital inmediato mediante promociones de corta duración anunciadas en redes sociales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de días clave (fin de semana, feriados, fin de quincena). - Diseño de piezas gráficas llamativas con tiempo límite visible (ej. “Solo hoy”, “Hasta agotar stock”). - Publicación en redes sociales y estados de WhatsApp. - Gestión de respuestas y pedidos en tiempo real. - Medición de resultados (alcance, interacciones, ventas).
Responsable	Área de Marketing y Área de Ventas
Periodicidad	1 o 2 veces al mes, preferiblemente en fechas de alto tráfico (quincena, fin de semana, festivos).
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de material promocional: \$20 - Publicidad en redes sociales: \$50. <p>Total, estimado: \$70</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)


TEXTO DE PUBLICACIÓN

 ¡OFERTA RELÁMPAGO!

Hoy hasta las 6pm  Combo de *Torta + Bebida artesanal* a \$2,99

 Solo en Paste – Hecho en Riobamba 

 Pide por WhatsApp: [número]

 Delivery disponible



5.2.3 Plaza (Distribución)

5.2.3.1 Táctica 1. Implementar un sistema de pedidos por WhatsApp Business con catálogo

Tabla 13.

Implementar un sistema de pedidos por whatsapp

Objetivo	Facilitar y optimizar el proceso de pedidos para los clientes de la Panadería y Pastelería Paste, brindando una experiencia ágil, personalizada y directa mediante la plataforma de WhatsApp Business.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Configuración inicial de WhatsApp Business: Crear un perfil profesional con logo, horarios, dirección, y mensaje de bienvenida.- Diseñar el catálogo digital: Cargar productos con foto, descripción y precios en el catálogo de WhatsApp.- Incluir botones automáticos de contacto: Activar respuestas rápidas y botones de llamada o mensaje directo.- Definir horarios de atención y entrega: Informar claramente días y horas disponibles para pedidos y envíos.- Capacitación breve al personal: Instruir al equipo sobre el uso eficiente del sistema y trato al cliente.- Promoción del canal en redes sociales y flyers físicos.
Responsable	Área de Marketing
Periodicidad	Inicio: Configuración inicial en 1 semana. Gestión diaria: Revisión y atención de pedidos diariamente en turnos definidos. Revisión mensual: Análisis de datos de interacción y mejoras en catálogo.
Presupuesto	Compra de celular: \$200 Total, estimado: \$200

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)



5.2.3.2 Táctica 2. Delivery en alianza con apps locales o motorizados independientes

Tabla 14.

Delivery en alianza con apps o motorizados independientes

Objetivo	Expandir la cobertura del servicio a domicilio mediante alianzas estratégicas con apps de delivery locales o motorizados independientes, optimizando recursos y aumentando las ventas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar apps de delivery locales (ej. Mimo, UYA, Rappi Local o similares en Riobamba). - Contactar y establecer convenios con repartidores/as o apps independientes, definiendo condiciones de pago, rutas y tiempos de entrega. - Capacitar a los aliados en el trato al cliente y manejo de los productos. - Diseñar un menú o catálogo digital adaptado a la app o plataforma. - Monitorear las entregas y la satisfacción del cliente con cada pedido. - Promocionar las alianzas en redes sociales y en la tienda física: “Ahora también llegamos a ti por [nombre de app o servicio]”
Responsable	Área de Marketing
Periodicidad	Alianzas: Revisión y ajustes trimestrales; Entregas diarias según pedidos.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Empaques adaptados (resistentes): \$50 Total, estimado: \$50

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

TEXTO DE PUBLICACIÓN E IMAGEN

Encabezado: “¡Tu pedido en casa con solo un clic!”

Subtítulo: “Ahora también en [Nombre de la app o contacto de delivery]”

Íconos visuales: 🛵 📱 📦

Mensaje destacado: “Hecho en Riobamba 🇪🇨 100% artesanal”

CTA: “Ordena ya por WhatsApp o App”

Imagen sugerida: Panes o tortas en empaque de delivery con logo visible y moto de fondo.



5.2.3.3 Táctica 3. Participar en ferias de emprendimiento y mercados locales

Tabla 15.

Participar en ferias de emprendimiento y mercados locales

Objetivo	Incrementar la visibilidad de la marca y captar nuevos clientes mediante la participación activa en ferias de emprendimiento y mercados locales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Inscribirse en eventos locales organizados por el GAD municipal, universidades, fundaciones u otros colectivos de emprendedores.- Diseñar un stand atractivo con elementos visuales como banner, manteles con logo, exhibidores de producto y muestras.- Preparar un portafolio de productos estrella en porciones individuales para degustación o venta rápida.- Ofrecer promociones exclusivas para el evento.- Recolectar datos de contacto de clientes potenciales.- Tomar fotografías y videos para difundir la participación en redes y reforzar el vínculo emocional con la comunidad.
Responsable	Gerente propietario, Área de Marketing y Área de Ventas
Periodicidad	Participación bimestral, según calendario de eventos locales.
Presupuesto	- Inscripciones y logística: \$1.000 Total, estimado: \$1.000

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

TEXTO PARA FLYER

Título: ¡Nos vemos en la feria emprendedora!

Subtítulo: Panadería y Pastelería Paste estará presente con delicias artesanales

Fecha y lugar del evento.

Imágenes: Panes, tortas, stand con branding.

Frases destacadas: “100% artesanal”, “Hecho en Riobamba”, “Ven por tu degustación gratuita”; Síguenos en redes sociales y obtén un regalo en la feria





5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Táctica 1. Identidad visual de marca

Tabla 16.

Identidad visual de marca

Objetivo	Construir una imagen visual que comunique los valores artesanales de la panadería, fortalezca su posicionamiento en el mercado local y conecte con los clientes a través de una identidad gráfica reconocible y profesional.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de logotipo principal.- Creación del eslogan y su integración gráfica: “<i>Sabores que conectan</i>”.- Selección de paleta de colores corporativos.- Definición de tipografías institucionales.- Diseño de plantillas base (etiquetas, redes sociales, camisetas, catálogo).- Elaboración de un manual básico de identidad visual.
Responsable	Gerente Propietario y Área de Marketing
Periodicidad	Implementación única
Presupuesto	Construcción de la marca: \$2.000 Total, estimado: \$2.000

Nota. Elaborado por el autor, ver el manual básico de identidad visual en el **Anexo A**, (2025)



5.2.4.2 Táctica 2. Establecer contenido visual atractivo en redes sociales: reels de preparación, fotos del día, testimonios de clientes.

Tabla 17.

Contenido visual atractivo en redes sociales

Objetivo	Aumentar la visibilidad, interacción y posicionamiento digital de la panadería mediante contenido visual atractivo, auténtico y constante en redes sociales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">- Planificar calendario de publicaciones semanales.- Crear reels de procesos artesanales de elaboración.- Tomar fotografías de productos destacados del día.- Grabar testimonios breves de clientes satisfechos.- Usar hashtags locales y etiquetar ubicación.
Responsable	Área de Marketing
Periodicidad	Publicaciones diarias o interdiarias en formato alternado (reel, imagen, carrusel, historia).
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">- Aproximado mensual: \$50 (para producción de contenido, equipo básico de fotografía/video, promociones pagadas mínimas). <p>Total, estimado: \$600</p>

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

BOSQUEJO DE LOS VIDEOS

Reel corto (15-30s) mostrando el horneado de pan.

Post con foto profesional del “producto del día”.

Historia con frase destacada de un cliente feliz.

Carrusel mostrando antes y después del producto personalizado



5.2.4.3 Táctica 3. Utilizar herramientas de analítica digital (Meta Business Suite)

Tabla 18.

Uso de herramientas de analítica digital

Objetivo	Medir, analizar y optimizar el rendimiento del contenido en redes sociales para tomar decisiones basadas en datos y mejorar la efectividad de las estrategias digitales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Configurar y vincular la cuenta de Instagram y Facebook a Meta Business. - Revisar semanalmente métricas clave: alcance, interacciones, clics, seguidores. - Identificar qué tipo de contenido genera mayor interacción. - Ajustar la estrategia de publicaciones en función de los resultados.
Responsable	Área de Marketing
Periodicidad	Análisis semanal y reporte mensual de desempeño.
Presupuesto	Gratuito (herramienta incluida en Meta).

Nota. Elaborado por el autor (2025)

PROPUESTA DE INFORMES ESTADÍSTICOS

Informe visual con gráficos simples (barra o pastel) mostrando:

Publicación más exitosa del mes; Horarios de mayor interacción; Comparación de crecimiento

Figura 4.

Informe de rendimiento redes sociales



Nota. Meta Business. (2025)

5.2.4.4 Táctica 4. Invertir en campañas segmentadas de Facebook Ads

Tabla 19.

Campañas segmentadas de Facebook Ads

Objetivo	Aumentar la visibilidad digital, atraer nuevos clientes y promocionar productos específicos mediante campañas segmentadas por ubicación, intereses y comportamiento.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Crear perfiles de cliente objetivo (buyer persona) - Definir objetivos publicitarios (alcance, clics, conversiones) - Diseñar anuncios con imágenes, textos y llamadas a la acción atractivas - Establecer segmentaciones: geográfica (Riobamba y alrededores), demográfica y de intereses. - Monitorear el rendimiento y optimizar campañas en tiempo real usando Meta Ads Manager
Responsable	Área de Marketing
Periodicidad	Lanzamiento mensual de campañas promocionales
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas: desde \$50 USD mensuales Total, estimado: \$600

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)

Figura 5.

Propuesta de imagen publicitaria



Nota. "Plataforma Canvas. (2025)



5.3 Proyección de ventas (3 años)

La proyección de ventas constituye una herramienta fundamental para la planificación estratégica de cualquier iniciativa empresarial, ya que permite estimar de forma anticipada los ingresos generados en un período determinado, por lo tanto, se presenta una proyección de ventas a tres años, basada en parámetros operativos definidos que garantizan un análisis realista y sostenible en el tiempo.

5.3.1 Variables clave para la proyección

Población objetivo urbana de Riobamba (2024): 272.179 habitantes

Parroquia Veloz: 19.000 habitantes

Consumo diario de pan per cápita (promedio alto): 100 g/persona.

Mercado objetivo de Paste: segmento medio urbano, estimado conservador del 5% del total poblacional (considerando competencia y posicionamiento inicial).

Precio promedio por unidad de pan o porción de producto: \$0.30 (pan) a \$1.50 (pasteles).

Capacidad de producción inicial estimada: 500 unidades diarias en promedio (pan + pasteles).

Días operativos al mes: 30.

5.3.2 Proyección de Ventas (Escenario Base – Primer año)

PASO 1: CÁLCULO DEL MERCADO ATENDIDO

Si se proyecta captar un 5% del mercado de la parroquia Veloz en el primer año:

- 5% de 19.000 = 950 personas
- Si 950 personas compran en promedio 3 veces por semana, adquiriendo 2 productos por visita:
 - $950 \times 3 \times 2 = 5.700$ unidades/semana
 - 814 unidades/día (considerando 7 días)

Debido a la capacidad limitada inicial, se ajusta:





- Capacidad máxima diaria real: 800 unidades/día
- Ventas reales estimadas (uso del 80% de la capacidad): 640 unidades/día

PASO 2: INGRESO MENSUAL PROYECTADO

Escenario conservador de ventas:

- $640 \text{ unidades/día} \times \$0.80 \text{ (precio promedio entre pan y pasteles)} \times 30 \text{ días} = \$15.360/\text{mes}$

5.3.3 Proyección mensual de ventas del año 1

Tabla 20.

Proyección mensual de ventas del año 1

Mes	Días del Mes	Unidades Vendidas	Precio Promedio	Ingresos Estimados
Enero	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Febrero	28	17.920	\$0,80	\$14.336
Marzo	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Abril	30	19.200	\$0,80	\$15.360
Mayo	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Junio	30	19.200	\$0,80	\$15.360
Julio	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Agosto	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Septiembre	30	19.200	\$0,80	\$15.360
Octubre	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Noviembre	30	19.200	\$0,80	\$15.360
Diciembre	31	19.840	\$0,80	\$15.872
Total	—	233.600	—	\$186.880

Nota. Elaborado por el autor (2025)



5.3.4 Proyección de ventas a 3 años

Para la proyección de ventas a tres años se consideraron parámetros realistas y sostenibles basados en la capacidad operativa del negocio. Se establece una venta promedio de 640 unidades diarias a un precio inicial constante de \$0,80 por unidad durante el primer año. A partir de este valor base se aplicó un crecimiento anual del 1% respecto a la cantidad de unidades vendidas, lo cual responde al comportamiento esperado del mercado en términos de su crecimiento progresivo. Así mismo, se tomó en cuenta el número exacto de días de cada mes para obtener un cálculo más preciso y representativo de los ingresos mensuales y anuales proyectados. Esta metodología permite visualizar de forma clara y sustentada el potencial económico del proyecto a mediano plazo.

Tabla 21.

Proyección anual de ventas

Año	Unidades Vendidas	Ingreso Total
Año 1	233.600	\$186.880
Año 2	235.936	\$188.749
Año 3	238.295	\$190.636
Total	707.831	\$566.265

Nota. Elaborado por el autor (2025)

5.4 Presupuesto de marketing

Las estrategias de marketing buscan fortalecer la presencia de la marca Paste y posicionarla de manera estratégica en el mercado, por lo tanto, se ha establecido el presupuesto de marketing enfocado en las variables de producto, precio, plaza y promoción que incluye las tácticas específicas que combinan acciones gratuitas y otras con inversión para fortalecer la marca, mejorar la oferta, optimizar la distribución y ejecutar campaña. A continuación, se detalla el desglose de cada táctica con su respectivo costo y observación técnica:



Tabla 22.

Presupuesto de marketing detallado

VARIABLE	TÁCTICA	COSTO	OBSERVACIÓN
PRODUCTO	1. Línea de productos por temporada	\$0	No requiere presupuesto
	2. Sellos visuales en empaques	\$100	Diseño e impresión
	3. Catálogo digital ilustrado	\$270	Fotografía, diseño, adaptación
	4. Productos personalizados	\$300	Decoración, fotos, capacitación
	TOTAL	\$670	
PRECIO	1. Precios diferenciados	\$80	Diseño, redes, impresión
	2. Descuentos progresivos	\$70	Diseño
	3. Precios exclusivos	\$70	Diseño y promoción
	4. Ofertas relámpago	\$70	Diseño y promoción
	TOTAL	\$290	
PLAZA	1. Sistema de pedidos	\$200	Compra celular
	2. Delivery en alianza	\$50	Empaques adaptados
	3. Participar en ferias	\$1.000	Inscripciones y logística
	TOTAL	\$1.250	
PROMOCIÓN	1. Identidad visual	\$2.000	Construcción de la marca
	2. Contenido visual atractivo	\$600	Producción de contenido
	3. Herramientas analítica digital	\$0	Gratuito
	4. Campañas segmentadas	\$600	Campañas
	TOTAL	\$3.200	

Nota. Elaborado por el autor (2025)

Tabla 23.

Presupuesto de marketing resumido

MARKETING MIX	MONTO
Producto	\$670
Precio	\$290
Plaza	\$1.250
Promoción	\$3.200
TOTAL	\$5.410

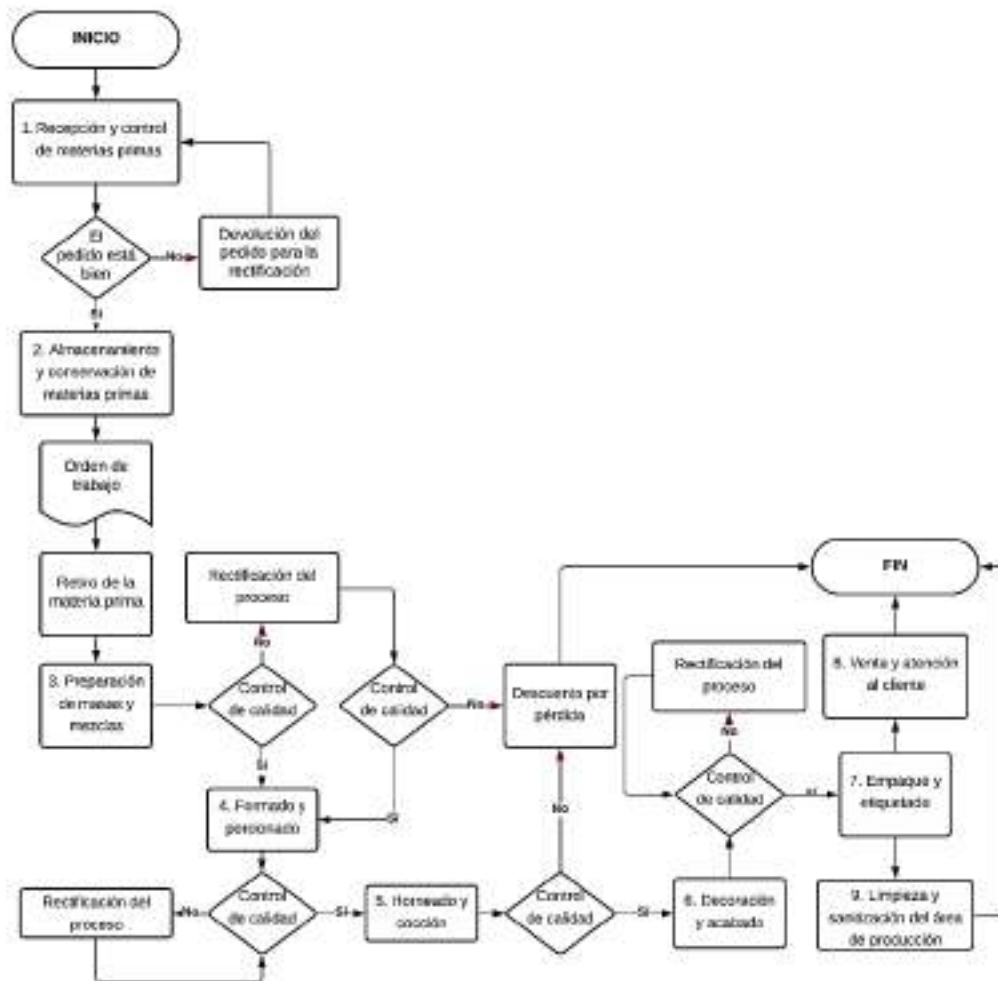
Nota. Elaborado por el autor (2025)

6.2 Definición de procesos relevantes

La panadería y pastelería Paste presenta su operación mediante una secuencia organizada de procesos técnicos y administrativos que aseguran la calidad del producto final, desde la recepción de insumos hasta la atención al cliente. A continuación, se muestra un diagrama general que ilustra de forma clara el flujo de trabajo en la elaboración y comercialización de productos panificables y de pastelería. En las páginas siguientes, se detallan individualmente cada uno de estos procesos, incluyendo actividades, controles de calidad y responsabilidades.

Figura 8.

Flujograma del proceso de elaboración y comercialización



Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.1 Recepción y control de materias primas

Objetivo: Garantizar insumos frescos, seguros y en condiciones óptimas para la producción diaria de la Panadería y Pastelería Paste.

Descripción general: Recepción de ingredientes como harinas, huevos, mantequilla, azúcar, frutas, levaduras, entre otros; control visual y documental; verificación de fechas de caducidad y condiciones sanitarias del proveedor y posterior almacenamiento adecuado.

Tabla 24.

Recepción y control de materias primas

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Observaciones
1	Notificación de entrega por parte del proveedor	Gerente propietario	5 minutos	Confirmar programación de entrega.
2	Verificación externa de los productos (estado del empaque, temperatura, etc.)	Gerente propietario	10 minutos	Rechazar productos con daño visible o alteración.
3	Descarga y ubicación temporal en zona de inspección	Auxiliar de panadería	10 minutos	Zona limpia y separada de producción.
4	Revisión de guía de remisión y factura	Auxiliar de panadería	5 minutos	Confirmar cantidades y productos.
5	Verificación de fechas de caducidad y rotulado	Auxiliar de panadería	10 minutos	Registrar productos con menos de 30 días de vencimiento.
6	Evaluación sensorial rápida (color, olor, textura en productos frescos)	Auxiliar de panadería	10 minutos	Especialmente en frutas, huevos y mantequilla.
7	Registro en bitácora de recepción	Auxiliar de panadería	5 minutos	Formato físico o digital con fecha, lote y observaciones.
8	Aprobación final de ingreso o devolución de productos	Gerente propietario	5 minutos	Firma de conformidad o devolución inmediata al proveedor.
9	Traslado a área de almacenamiento correspondiente	Auxiliar de panadería	10 minutos	Refrigeración, secos o congelados según necesidad.
10	Ordenamiento bajo norma PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir)	Auxiliar de panadería	10 minutos	Facilita rotación y evita vencimientos.
11	Limpieza de área de recepción posterior al ingreso	Auxiliar de limpieza	5 minutos	Desinfección con productos aprobados.

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.2 Almacenamiento y conservación de materias primas

Objetivo: Conservar las propiedades de los ingredientes, asegurar su inocuidad y evitar pérdidas o desperdicios.

Descripción general: Organización de materias primas según tipo (seca, refrigerada o congelada), respetando condiciones adecuadas de almacenamiento.

Tabla 25.

Almacenamiento y conservación de materias primas

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Verificar las condiciones del área de almacenamiento (limpieza, orden)	10 min	Auxiliar de limpieza	Uso de guantes, gorro, mascarilla; revisión de humedad y temperatura ambiente
2	Clasificar materias primas según tipo (seca, refrigerada, congelada)	10 min	Auxiliar de panadería	Evitar contacto cruzado entre alimentos crudos y procesados
3	Etiquetar productos (fecha de ingreso, vencimiento, lote)	15 min	Auxiliar de panadería	Usar etiquetas adhesivas resistentes; cumplir norma de FIFO (primero en entrar, primero en salir)
4	Ubicar ingredientes secos en estantes (harina, azúcar, levadura seca)	10 min	Auxiliar de panadería	Mantener a 15 cm del piso y separados por categoría
5	Almacenar productos refrigerados (huevos, frutas, mantequilla)	10 min	Auxiliar de panadería	Refrigerador entre 0 °C y 5 °C; no sobrecargar; contenedores cerrados
6	Colocar productos congelados (frutas congeladas, masa cruda, etc.)	10 min	Auxiliar de panadería	Congelador a -18 °C o menor; rotular claramente cada paquete
7	Registrar productos almacenados en inventario físico o digital	15 min	Auxiliar de panadería	Verificación de fechas, peso y lote en cada ingreso
8	Revisar condiciones diarias (temperatura, humedad, estado del producto)	5 min (diario)	Gerente propietario	Llevar bitácora de control; reportar anomalías o caducidades a gerencia

Observaciones Generales:

- Se recomienda capacitar al personal sobre **manejo higiénico de alimentos y control de temperaturas**.
- Se deben registrar todas las entradas y salidas para evitar pérdidas de stock o vencimientos.
- Implementar el sistema **FIFO** en todo momento para asegurar rotación eficiente de inventario.

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.3 Preparación de masas y mezclas

Objetivo: Obtener bases homogéneas, esponjosas y consistentes que garanticen la calidad del producto final en sabor, textura y presentación.

Descripción general: Consiste en el mezclado, amasado, batido y fermentado de ingredientes según receta, orientado a la producción de productos de panadería o pastelería.

Tabla 26.

Preparación de masas y mezclas

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Verificar receta técnica y cantidades según producción diaria	5 min	Panadero/Pastelero	Higiene personal, uso de guantes y uniforme limpio
2	Recolectar ingredientes desde el área de almacenamiento	5–10 min	Auxiliar de panadería	Verificar fechas de caducidad; evitar contacto cruzado
3	Pesar y medir ingredientes (harinas, azúcar, levaduras, líquidos, etc.)	10 min	Panadero/Pastelero	Uso de balanzas calibradas y utensilios limpios
4	Mezclar ingredientes secos y líquidos en batidora o manualmente	10–15 min	Panadero/Pastelero	Supervisar potencia de equipos; evitar derrames
5	Amasar mezcla hasta obtener la consistencia deseada	15–20 min	Panadero	Uso correcto de maquinaria; pausas activas para evitar lesiones musculares
6	Batir mezclas líquidas (para pasteles, cupcakes, etc.)	10 min	Pastelero	Verificar textura y color de la mezcla
7	Agregar ingredientes complementarios (chocolate, frutas, semillas, etc.)	5–10 min	Panadero/Pastelero	Seguir la receta y evitar contaminación cruzada
8	Fermentar masa (si aplica) en cámara o ambiente controlado	30–90 min (según tipo)	Panadero	Control de temperatura y humedad; monitoreo visual constante
9	Verificar estado final de la masa o mezcla antes de su uso	5 min	Panadero/Pastelero	Validación visual y táctil según estándar de calidad

Recomendaciones Generales:

- Todo el proceso debe realizarse en una zona limpia y desinfectada.
- Las recetas técnicas deben estar actualizadas y disponibles para el equipo de producción.
- Realizar limpieza inmediata de utensilios y maquinaria al finalizar el proceso.
- Mantener registros de tiempos de fermentación y temperatura para trazabilidad.

Nota. Elaborado por el autor (2025)





6.2.4 Formado y porcionado

Objetivo: Estandarizar tamaños, formas y presentaciones para lograr una producción uniforme, facilitar el horneado y mejorar la apariencia final del producto.

Descripción general: Consiste en moldear, porcionar y preparar las masas o mezclas antes de ser horneadas; se busca uniformidad en tamaño, peso y presentación de los productos.

Tabla 27.

Formado y porcionado

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Preparar mesa de trabajo limpia y desinfectada	5 min	Auxiliar de limpieza	Limpieza previa con desinfectante autorizado, uso de guantes y mascarilla
2	Trasladar masas o mezclas desde área de fermentación o batido	5 min	Panadero/Pastelero	Usar bandejas limpias; evitar contacto directo con superficies sin sanitizar
3	Cortar y pesar porciones según receta técnica (ej. 100 g por unidad)	10–15 min	Panadero/Pastelero	Utilizar balanza calibrada; mantener higiene constante en manos y utensilios
4	Moldear según el producto (bollos, panes, bases para tartas, moldes para pasteles)	15–20 min	Panadero/Pastelero	Mantener simetría y evitar contaminación cruzada
5	Aplicar rellenos si corresponde (chocolate, fruta, crema, etc.)	5–10 min	Pastelero	Usar ingredientes frescos y utensilios exclusivos para rellenos
6	Realizar cortes, pliegues o decoraciones previas al horneado (si aplica)	5–10 min	Panadero/Pastelero	Utilizar cuchillas limpias, respetar la técnica de cada receta
7	Colocar porciones formadas en bandejas para hornear o fermentar nuevamente	5–10 min	Auxiliar de panadería	Distribuir con espacio suficiente para crecimiento o cocción uniforme
8	Verificar la uniformidad de forma, peso y presentación	5 min	Panadero/Pastelero	Control de calidad visual y por muestreo
<p>Recomendaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar siempre recetarios técnicos estandarizados. • Mantener los utensilios y superficies libres de humedad y residuos. • El personal debe cumplir con la higiene personal estricta. • Registrar los lotes, cantidades y tiempos para seguimiento de calidad. 				

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.5 Horneado y cocción

Objetivo: Garantizar una cocción uniforme, segura para el consumo y que resalte el sabor, textura y presentación del producto final.

Descripción general: Consiste en la cocción controlada de productos de panadería y pastelería en hornos, respetando temperaturas y tiempos establecidos según el tipo de masa o mezcla.

Tabla 28.

Horneado y cocción

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Precalentar el horno a la temperatura adecuada según el producto	10–15 min	Panadero/Pastelero	Verificar el estado del horno; usar guantes térmicos; evitar acumulación de grasa o residuos
2	Verificar bandejas o moldes (limpios, secos y con productos bien distribuidos)	5 min	Auxiliar de panadería	Revisión visual de limpieza; evitar bandejas dañadas o sucias
3	Introducir productos en el horno con cuidado, usando herramientas adecuadas	5 min	Panadero/Pastelero	Usar pala de horno o pinzas; proteger manos, rostro y cuerpo
4	Controlar temperatura y tiempo de cocción según receta técnica (ej. 180°C/25 min)	25–45 min (varía)	Panadero/Pastelero	No abrir el horno innecesariamente; registrar datos en bitácora de producción
5	Realizar observaciones intermedias (color, volumen, textura)	Según el producto	Panadero/Pastelero	Usar linterna o luz interna del horno; evitar contacto directo
6	Retirar productos cocidos con herramientas adecuadas	5 min	Auxiliar de panadería	Usar guantes térmicos; colocar en rejillas para enfriado
7	Verificar cocción interna (corte de prueba, temperatura interna si aplica)	5 min	Panadero/Pastelero	Control de calidad aleatorio; registrar observaciones en formato de control
8	Apagar horno y realizar limpieza superficial tras uso	10 min	Auxiliar de panadería / Limpieza	Esperar enfriamiento; retirar residuos visibles con herramientas autorizadas
<p>Recomendaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nunca dejar hornos encendidos sin supervisión. • Siempre registrar temperaturas y tiempos de cocción por lote. • Mantener una bitácora de horno diaria para trazabilidad y control. • Hacer mantenimiento preventivo semanal al horno. 				

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.6 Decoración y acabado

Objetivo: Lograr una presentación atractiva, creativa y uniforme, que complemente el sabor y mejore la experiencia del cliente.

Descripción general: Consiste en la aplicación de técnicas visuales y sensoriales para embellecer y dar valor agregado a los productos de pastelería y panadería (tortas, pasteles, panes especiales, galletas, etc.).

Tabla 29.

Decoración y acabado

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Verificar que el producto esté completamente frío	10–15 min	Auxiliar de panadería	Evitar condensación o derrames; usar superficie limpia y desinfectada
2	Preparar materiales de decoración (glaseados, cremas, frutas, fondant, etc.)	10–20 min	Pastelero	Lavado de manos; uso de ingredientes frescos; utensilios limpios y desinfectados
3	Aplicar coberturas base (glaseado, crema, chocolate) según receta	10–30 min	Pastelero	Uso de espátulas limpias; controlar cantidades para evitar desperdicio
4	Realizar decoración personalizada (diseños, figuras, letras, flores, etc.)	20–45 min	Pastelero	Manipular con guantes o mangas; evitar contaminación cruzada
5	Incorporar elementos comestibles decorativos (frutas, confites, azúcar, etc.)	10–15 min	Pastelero / Auxiliar de panadería	Usar pinzas limpias o guantes; inspección visual de frescura y calidad
6	Revisar estética final y estandarización según modelo	5 min	Panadero/Pastelero	Evaluar uniformidad, proporción y presentación antes del empaque
7	Tomar fotografías para catálogo o registro (opcional)	5 min	Personal de marketing	Usar fondo neutro, evitar manipular el producto directamente
8	Trasladar cuidadosamente a área de empaque	5 min	Auxiliar de panadería	Evitar golpes o movimientos bruscos; usar bandejas limpias y adecuadas al tamaño del producto
<p>Recomendaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener refrigeración adecuada de productos decorados hasta su venta. • Registrar diseños estándar con foto y código para facilitar la repetición. • Usar ingredientes aptos para consumo directo y revisar fechas de caducidad. • Evitar decoraciones en exceso que puedan afectar el transporte o empaque. 				

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.7 Empaque y etiquetado

Objetivo: Garantizar la conservación, presentación profesional y trazabilidad del producto para el cliente.

Descripción general: Consiste en embalar los productos terminados de forma higiénica y segura, asegurando su protección durante el almacenamiento y transporte, e incorporando etiquetas con la información necesaria.

Tabla 30.

Empaque y etiquetado

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Revisar producto final antes de empaquetar (estado físico y decoración)	5 min	Auxiliar de panadería	Usar guantes, supervisar que no haya daños ni contaminación
2	Seleccionar el tipo de empaque adecuado (caja, bolsa, domo, etc.)	3 min	Auxiliar de panadería	Utilizar materiales limpios, desinfectados y en buen estado
3	Colocar el producto cuidadosamente dentro del empaque	5 min	Auxiliar de panadería	Manipular con guantes o pinzas; evitar tocar el producto directamente
4	Cerrar el empaque y verificar sellado correcto (si aplica)	2 min	Auxiliar de panadería	Asegurar que el empaque proteja el producto del polvo y la humedad
5	Preparar la etiqueta con: nombre del producto, ingredientes, elaboración, vencimiento, código de lote, información del local y logo	5 min	Personal de ventas	Uso de etiquetas legibles, resistentes a la humedad; incluir datos obligatorios
6	Pegar la etiqueta en lugar visible del empaque	2 min	Personal de ventas	No tapar visibilidad del producto (si es exhibido), verificar que esté recta
7	Registrar el producto en el inventario de venta o entrega	3 min	Personal de ventas	Anotar código, cantidad, fecha de salida
8	Trasladar el producto a la zona de exhibición o entrega	3 min	Personal de ventas	Usar bandejas o carritos limpios para el traslado
<p>Recomendaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar empaques biodegradables o reciclables cuando sea posible. • Evitar el uso de empaques dañados o con humedad. • Conservar el producto a temperatura adecuada según tipo (ambiente o refrigeración). • Verificar que la fecha de vencimiento se encuentre dentro del rango de frescura. 				

Nota. Elaborado por el autor (2025)



6.2.8 Venta y atención al cliente

Objetivo: Ofrecer una experiencia de compra positiva que incentive la recompra y fortalezca la reputación del negocio.

Descripción general: Consiste en ofrecer y vender los productos al cliente final, brindando una atención cordial, eficiente y personalizada para asegurar su satisfacción y fidelización.

Tabla 31.

Venta y atención al cliente

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Verificar orden y limpieza del punto de venta antes de abrir	10 min	Auxiliar de limpieza/ Personal de ventas	Uso de uniforme limpio, manos lavadas, espacio higienizado
2	Organizar productos en vitrinas y exhibidores, asegurando visibilidad y rotación	10 min	Personal de ventas	No mezclar productos de días anteriores con los del día nuevo
3	Recibir al cliente con cortesía y disponibilidad	Inmediato	Personal de ventas	Mantener lenguaje amable, contacto visual, sin manipular productos mientras habla
4	Brindar información sobre productos (ingredientes, frescura, promociones)	2-5 min	Personal de ventas	Evitar dar información falsa o especulativa
5	Tomar el pedido del cliente y preparar la bandeja o caja	3-7 min	Personal de ventas	Usar pinzas o guantes para manipular productos
6	Confirmar el pedido y total a pagar	1 min	Personal de ventas	Verificar con el cliente antes de cobrar
7	Cobrar y entregar factura o comprobante	2 min	Personal de ventas	Lavarse las manos tras el cobro
8	Entregar el producto al cliente en empaque limpio y bien cerrado	1 min	Personal de ventas	Confirmar que esté correctamente sellado y etiquetado
9	Agradecer la compra y despedir al cliente cordialmente	Inmediato	Personal de ventas	Sonrisa, "Gracias por su compra, que tenga un buen día"
10	Registrar venta en el sistema o cuaderno de control diario	3 min	Personal de ventas	Mantener registros claros y actualizados
<p>Recomendaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de atención al cliente: escucha activa, empatía, solución rápida de reclamos. • Fomentar la venta sugerida ("¿Desea acompañar su pan con una bebida?"). • Capacitar al personal sobre productos nuevos, promociones o cambios en precios. • Mantener una presentación personal impecable y actitud positiva durante toda la jornada. • Asegurarse de que el área de ventas esté limpia, con buena iluminación y olor agradable. 				

Nota. Elaborado por el autor (2025)





6.2.9 Limpieza y sanitización

Objetivo: Cumplir las normas sanitarias, proteger la salud del consumidor y prolongar la vida útil de los equipos e instalaciones.

Descripción general: Consiste en realizar la limpieza profunda y desinfección diaria de equipos, utensilios, superficies, pisos, baños y zonas de trabajo para garantizar condiciones higiénicas adecuadas y prevenir contaminación.

Tabla 32.

Limpieza y sanitización

N.º	Actividad	Tiempo estimado	Responsable	Normas de seguridad e higiene
1	Retirar residuos sólidos de todas las áreas productivas y de venta	10 min	Auxiliar de limpieza	Uso obligatorio de guantes, mascarilla y uniforme exclusivo de limpieza
2	Clasificar los desechos (orgánicos, reciclables, peligrosos)	5 min	Auxiliar de limpieza	Depositar en tachos diferenciados con tapa y bolsa
3	Lavar utensilios y bandejas con agua caliente y detergente	15 min	Auxiliar de limpieza	Usar cepillos y esponjas exclusivas para cada tipo de material
4	Desinfectar mesas, mesones, estanterías y maquinaria con solución sanitizante	15 min	Auxiliar de limpieza	Verificar concentración adecuada del desinfectante (cloro diluido, amonios cuaternarios, etc.)
5	Limpiar paredes, pisos y zócalos del área de producción	10 min	Auxiliar de limpieza	Evitar acumulación de agua en el suelo para prevenir caídas
6	Limpieza de hornos, batidoras, amasadoras (externa e interna)	15 min	Auxiliar de limpieza	Desconectar equipos antes de limpiar, no usar materiales abrasivos
7	Reposición de insumos de limpieza (jabón, papel, desinfectantes)	5 min	Auxiliar de limpieza	Registrar consumo de insumos y reportar necesidades
8	Verificar y limpiar los baños (lavamanos, espejos, piso, etc.)	10 min	Auxiliar de limpieza	Realizar dos veces al día mínimo (inicio y mitad de jornada)
9	Registrar la limpieza realizada en el checklist diario	3 min	Auxiliar / Gerente propietario	Firma del responsable y validación por el jefe de producción o administrador
10	Ventilar áreas cerradas, asegurar que no queden zonas húmedas	5 min	Auxiliar de limpieza	Abrir ventanas o usar extractores; secar bien superficies antes de volver a operar

Normas Generales de Seguridad e Higiene:

- No mezclar productos químicos incompatibles (ej. cloro y amoníaco).
- Etiquetar correctamente los productos de limpieza.
- Mantener los productos fuera del alcance de alimentos y utensilios.
- Capacitar al personal cada 3 meses en Buenas Prácticas de Higiene (BPM).
- Realizar limpieza mínima de 2 veces al día: al inicio y al final de la jornada (o cada cambio de turno).

Nota. Elaborado por el autor (2025)





6.3 Recursos necesarios

Para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la panadería y pastelería Paste, es indispensable contar con una planificación clara de los recursos que intervienen en cada uno de los procesos. A continuación, se detallan los tres tipos de recursos fundamentales: recursos humanos, que hacen posible la ejecución de tareas operativas y administrativas; recursos materiales, que incluyen maquinaria, mobiliario y utensilios necesarios para la elaboración de los productos; y recursos de producción, conformados por los insumos e ingredientes utilizados diariamente en la panificación y pastelería. Esta clasificación permite una mejor organización, control de inventarios y toma de decisiones estratégicas dentro del negocio.

6.3.1 Recursos humanos

Para el adecuado funcionamiento de la panadería y pastelería Paste, se establece una estructura organizativa compuesta por personal calificado en distintas áreas operativas y administrativas; el equipo humano está conformado por ocho cargos clave que permiten cubrir todos los procesos de producción, comercialización y gestión.

Tabla 33.

Recursos humanos

Cargo	Cantidad	Sueldo Referencial (USD/mes)	Total (USD)
Gerente propietario	1	900	900
Panadero	1	600	600
Pastelero	1	600	600
Auxiliar panadería y pastelería	1	470	470
Auxiliar de limpieza	1	470	470
Personal de ventas	1	470	470
Personal de marketing	1	300 (servicio parcial)	300
Contador (externo)	1	250 (mensual por servicios)	250
		Total	4.060

Nota. Elaborado por el autor (2025)





6.3.2 Recursos materiales

La panadería y pastelería Paste cuenta actualmente con un equipamiento básico que ha permitido operar durante los últimos años; sin embargo, con el objetivo de optimizar los procesos de producción, garantizar mayor eficiencia y cumplir con estándares de calidad e higiene, se propone una renovación parcial del mobiliario, maquinaria y utensilios. Esta propuesta considera la adquisición de equipos más modernos que mejoren la productividad, reduzcan tiempos de elaboración y aseguren un entorno de trabajo más seguro y profesional. La inversión en estos recursos materiales fortalecerá la competitividad del negocio y brindará una mejor experiencia tanto al personal como a los clientes.

Tabla 34.

Recursos materiales

Recurso / Equipo	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Total (USD)	Observación
Horno industrial eléctrico	1	1.500	1.500	3 bandejas
Batidora industrial (20 L)	1	1.200	1.200	Marca nacional
Amasadora	1	1.300	1.300	
Refrigerador industrial	1	1.100	1.100	2 puertas
Congelador horizontal	1	800	800	400 litros
Vitrina para exhibición	2	500	1.000	Refrigerada
Estantes y mesas de acero inox.	3	350	1.050	Superficie de trabajo
Básculas digitales	2	80	160	Para precisión en pesaje
Moldes, bandejas y utensilios	varios	—	500	Aproximado
Uniformes y equipo de seguridad	6	40	240	Gorro, mandil, guantes, etc.
Material de limpieza e higiene	anual	—	600	Desinfectantes, escobas, etc.
Sistema POS (software + hardware)	1	600	600	Punto de venta
Total, estimado	—	—	10.050	Inversión inicial

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025).



6.3.3 Recursos de producción

La elaboración constante de productos de panadería y pastelería requiere de un abastecimiento mensual de insumos y materiales de calidad que garanticen frescura, sabor y seguridad alimentaria. Para ello, se ha estimado una propuesta referencial de consumo mensual basada en la producción regular del local.

Tabla 35.

Recursos de producción

Insumo / Material	Unidad	Cantidad aprox./mes	Precio unitario	Total (USD)	Observaciones
Harina de trigo	Quintal (45kg)	20	34	680	Para pan y masas de pastelería
Azúcar blanca	Saco (50kg)	5	35	175	
Mantequilla/margarina	Kg	80	3.50	280	
Huevos frescos	Cubeta (30 unid)	30	4.50	135	
Levadura fresca	Kg	10	3.00	30	
Sal fina	Kg	10	0.70	7	
Leche líquida	Litro	60	1.30	78	Entera
Esencias (vainilla, almendra)	Frasco (500ml)	4	6.00	24	
Colorantes y saborizantes	Unidad	10	2.50	25	Para decoración y sabores variados
Frutas frescas (manzana, piña, frutilla, etc.)	Kg	40	2.00	80	Para pasteles, tartas, rellenos
Frutas confitadas / secas	Kg	10	3.50	35	
Chocolate cobertura	Kg	20	5.00	100	
Crema de leche / chantilly	Lt	15	3.50	52,50	
Coberturas y glaseados listos	Kg	15	4.00	60	Fondant, ganache
Bolsas y envoltorios plásticos	1000 unidades	—	0.03	30	Para empaçado
Cajas para pasteles	Unidad	100	0.60	60	Personalizadas
Etiquetas	500 unidades	—	0.10	50	Incluyen fecha elaboración /caducidad
TOTAL				1901,50	

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025).





6.4 Estructura de costes

Para garantizar la operatividad sostenible y eficiente de la panadería y pastelería Paste, se presenta a continuación una estructura resumida de costes que refleja el valor estimado de los recursos esenciales. Esta planificación financiera considera tanto la inversión inicial como los costos mensuales requeridos para el desarrollo continuo de las actividades productivas y comerciales; la estructura se ha organizado en las tres categorías clave detalladas anteriormente: recursos humanos, recursos materiales y recursos de producción mensual.

Tabla 36.

Recursos de producción

Categoría	Tipo de coste	Frecuencia	Total (USD)
Recursos Humanos	Sueldos y salarios	Mensual	4.060
Recursos Materiales	Inversión inicial	Única vez	10.050
Recursos de Producción	Coste operativo	Stock	1.901,50

Nota. Elaborado por el autor, se toma como referencia el valor actual del mercado (2025)



7. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN

7.1 Miembros del equipo directivo

El equipo directivo de la panadería y pastelería Paste está conformado por un conjunto de profesionales y colaboradores capacitados, cuya labor se orienta a garantizar una gestión eficiente y una operación integral del negocio. La estructura organizativa ha sido diseñada de manera que cada miembro desempeñe funciones específicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, productivos y comerciales del emprendimiento.

7.1.1 Descripción del equipo directivo

Gerente propietario

Es el líder del negocio y principal responsable de la toma de decisiones; su rol abarca la planificación, dirección y control de todas las actividades administrativas, financieras y operativas, además, coordina al equipo, supervisa los procesos de producción y comercialización, y promueve el cumplimiento de los estándares de calidad y atención al cliente; como propietario del negocio, también gestiona las relaciones con proveedores y entidades regulatorias.

Panadero

Encargado de la elaboración diaria de los diferentes tipos de pan; su experiencia y conocimiento en técnicas de fermentación, horneado y presentación aseguran la calidad y variedad de los productos ofrecidos; Colabora estrechamente con el pastelero y el auxiliar de panadería para mantener la eficiencia en la línea de producción.

Pastelero

Responsable de la elaboración de productos de pastelería como tortas, pasteles, postres y repostería fina; su creatividad e innovación contribuyen a mantener una oferta atractiva y acorde con las preferencias del mercado; participa también en la planificación de nuevos productos y en la decoración de los artículos especiales.



Auxiliar de panadería y pastelería

Apoya las labores del panadero y pastelero en la preparación de ingredientes, limpieza del área de trabajo, manipulación de utensilios y organización de los productos para su posterior exhibición o venta; su rol es clave para asegurar el orden y la continuidad del proceso productivo.

Auxiliar de limpieza

Encargado de mantener la higiene y el orden en todas las áreas del local, incluyendo cocina, bodega, zonas de atención al cliente y baños; su trabajo garantiza el cumplimiento de las normativas sanitarias y la seguridad en el entorno laboral.

Talento Humano

Responsable de coordinar y supervisar la gestión del personal: contratación inicial, control de asistencia, turnos, ambiente laboral y cumplimiento normativo. *El Gerente asumirá este rol temporalmente hasta que el crecimiento del negocio permita asignar un encargado exclusivo.*

Ventas y Atención al Cliente

Atiende directamente al cliente, brindando asesoría sobre los productos, gestionando pedidos y asegurando una experiencia de compra agradable; maneja la caja registradora y el sistema de punto de venta (POS), y colabora en la reposición de vitrinas y control del inventario.

Marketing (servicio parcial)

Desarrolla estrategias de comunicación digital y posicionamiento de marca; administra redes sociales, diseña contenido promocional, organiza campañas y analiza resultados para mejorar la visibilidad del negocio; su trabajo es esencial para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Contador (externo)

Presta servicios profesionales de forma mensual para llevar el control contable, elaborar declaraciones tributarias, balances financieros y reportes económicos; asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales y proporciona soporte financiero para la toma de decisiones del gerente propietario.





7.1.2 Perfil de puestos

Tabla 37.

Perfil de puestos

Puesto	Funciones Principales	Requisitos	Competencias	Sueldo (USD/mes)
Gerente Propietario	Planificación general, toma de decisiones, supervisión, gestión administrativa y financiera.	Formación técnica/superior, experiencia en gestión.	Liderazgo, comunicación, toma de decisiones, organización.	\$900
Panadero	Elaboración de productos de panadería, control de calidad, horneado y manejo de insumos.	Técnico o experiencia comprobada.	Responsabilidad, destreza, trabajo en equipo.	\$600
Pastelero	Producción y decoración de pasteles, tortas y postres; innovación en productos.	Técnico en pastelería o experiencia relevante.	Creatividad, precisión, innovación, orden.	\$600
Auxiliar de Panadería y Pastelería	Apoyo en producción, preparación de ingredientes, limpieza de utensilios, empaque.	Educación básica, disposición para aprender.	Proactividad, orden, responsabilidad.	\$470
Auxiliar de Limpieza	Limpieza general del local, desinfección, manejo de desechos.	Educación básica, experiencia deseable.	Orden, cumplimiento de normas de higiene, puntualidad.	\$470
Talento Humano	Coordinación de personal, selección inicial, control de asistencia y cumplimiento laboral.	Tecnólogo en áreas afines a la administración	Organización, responsabilidad, confidencialidad.	\$470
Ventas y Atención al Cliente	Atención al cliente, cobro, empaque, exhibición y registro de ventas.	Bachillerato, experiencia en ventas.	Amabilidad, honestidad, comunicación.	\$470
Marketing	Manejo de redes sociales, campañas digitales, diseño gráfico, estrategia de marca (medio tiempo).	Técnico o profesional en marketing/comunicación.	Creatividad, visión comercial, dominio digital.	\$300 (servicio parcial)
Contador (externo)	Gestión contable, presentación de declaraciones, asesoría financiera, elaboración de reportes mensuales.	Título en contabilidad, experiencia con PYMES.	Ética, precisión, confidencialidad, análisis.	\$250 (mensual por servicios)

Nota. Elaborado por el autor (2025).





7.2 Forma jurídica

La panadería y pastelería Paste se constituye bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a lo establecido en la Ley de Emprendimiento e Innovación del Ecuador. Esta forma jurídica fue elegida por su flexibilidad administrativa, simplicidad en el proceso de constitución y ventajas tributarias, lo que facilita un crecimiento progresivo y sostenible del negocio en el sector panificador y gastronómico.

La S.A.S. es una persona jurídica con patrimonio propio, distinta al de sus accionistas, lo cual brinda una limitación de responsabilidad a los propietarios, quienes únicamente responden hasta el monto de sus aportes. Esta característica otorga seguridad legal y patrimonial, permitiendo que Paste opere de manera formal y eficiente. A través de esta figura, la empresa puede celebrar contratos, abrir cuentas bancarias, emitir facturas electrónicas, acceder a programas de financiamiento, créditos y participar en licitaciones públicas.

En el caso específico de Paste está constituida con un único accionista, quien también cumple el rol de gerente propietario, lo que permite una gestión ágil y centralizada en la toma de decisiones, sin la necesidad de conformar una junta de socios. Sin embargo, la estructura flexible de la S.A.S. permite en el futuro la incorporación de nuevos accionistas, lo que representa una oportunidad para atraer inversión externa o establecer alianzas estratégicas orientadas al crecimiento empresarial.

Constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificada representa una serie de beneficios estratégicos y operativos para Paste, especialmente al tratarse de una microempresa en desarrollo. Entre los principales beneficios se destaca la protección del patrimonio personal, la posibilidad de operar con uno o varios socios sin formalidades excesivas, y la agilidad en trámites administrativos. Asimismo, permite acceder a beneficios fiscales para emprendedores y facilita el cumplimiento con las normativas actuales del entorno comercial.

En síntesis, esta figura jurídica dota a la panadería y pastelería Paste de una estructura moderna, segura y escalable, que respalda su formalización legal ante los organismos de control, fortalece su competitividad frente a otros negocios del sector al operar con transparencia y eficiencia, y le permite proyectarse como un negocio sólido y confiable dentro del mercado local. Además, la





posibilidad de emitir acciones y atraer nuevos socios o inversionistas, sumado al acceso a beneficios fiscales y programas de financiamiento, posiciona a la empresa con un potencial de crecimiento sostenible. Esta base jurídica también brinda confianza a clientes, proveedores y entidades financieras, elementos clave para consolidarse en un entorno comercial cada vez más exigente. Por lo tanto, la S.A.S. no solo representa una herramienta legal, sino una estrategia inteligente de desarrollo empresarial adaptada a los desafíos del emprendimiento moderno.

7.3 Misión y visión

7.3.1 Misión

Brindar a la comunidad local productos de panadería y pastelería frescos, artesanales y de alta calidad, elaborados con ingredientes seleccionados y atención personalizada. En Paste, nos comprometemos a satisfacer los gustos y tradiciones de nuestros clientes, ofreciendo un servicio cercano, cálido y confiable, mientras impulsamos el desarrollo económico del entorno a través del empleo digno y la innovación constante.

7.3.2 Visión

Ser reconocidos como la panadería y pastelería de referencia en el mercado local, destacándonos por la excelencia en nuestros productos, el trato humano y nuestra gestión moderna como empresa formalmente constituida. Aspiramos a crecer de manera sostenible, ampliando nuestra presencia en la comunidad, fortaleciendo alianzas estratégicas y contribuyendo al fortalecimiento del comercio y la gastronomía local con identidad, calidad y compromiso social.

7.3.3 Valores del negocio

Calidad: Nos esforzamos por ofrecer productos con estándares elevados, cuidando cada detalle desde la selección de ingredientes hasta la atención al cliente.

Compromiso local: Trabajamos con y para nuestra comunidad, priorizando proveedores, insumos y talento humano de la zona.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestras obligaciones legales, tributarias y sociales, actuando con ética y transparencia en todos nuestros procesos.



Innovación: Buscamos mejorar constantemente nuestras recetas, servicios y formas de gestión para adaptarnos a los nuevos desafíos del mercado.

Trabajo en equipo: Valoramos a cada miembro del equipo de Paste, fomentando un ambiente laboral colaborativo, respetuoso y motivador.

Pasión por lo que hacemos: Cada pan, pastel o dulce que sale de nuestra producción lleva consigo el amor y dedicación por el arte de la panadería y pastelería.

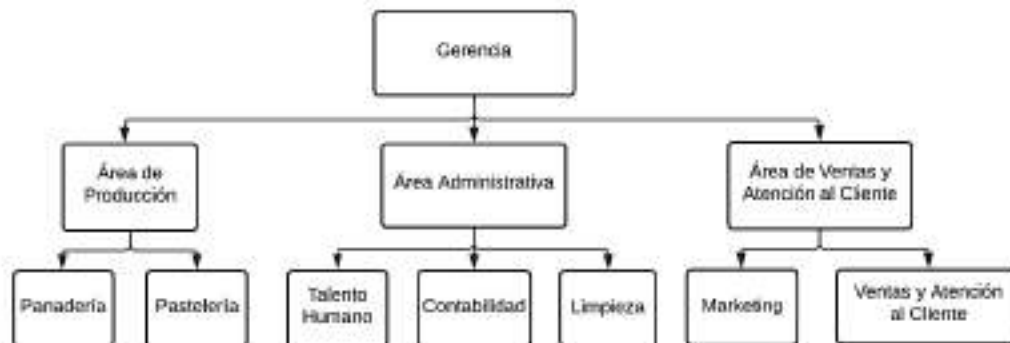
Sostenibilidad: Adoptamos prácticas que minimicen el impacto ambiental y que contribuyan a un desarrollo económico y social responsable.

7.4 Organigrama empresarial

El organigrama estructural de Paste ha sido diseñado con el objetivo de establecer una distribución clara y funcional de las responsabilidades dentro del negocio, considerando la naturaleza operativa de una panadería y pastelería artesanal. Esta estructura jerárquica, organizada por áreas clave, producción, ventas y atención al cliente, administración y marketing, permite optimizar los procesos internos, facilitar la supervisión, mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y garantizar un servicio de calidad a los clientes. A través de este modelo organizativo, se busca fortalecer el crecimiento sostenido del emprendimiento, fomentando la eficiencia, la coordinación y el compromiso en cada una de sus funciones.

Figura 9.

Organigrama empresarial



Nota. Elaborado por el autor (2025).



8. PLAN FINANCIERO

8.1 Inversión y financiación inicial

8.1.1 Inversión

La inversión necesaria para ejecutar el plan de negocios de la panadería y pastelería Paste va en función de fortalecer las áreas clave que permitirán su crecimiento y consolidación en el mercado local, en consecuencia, se busca potenciar el negocio con estrategias de marketing y renovar los recursos materiales para optimizar sus operaciones. A continuación, se presenta la tabla detallada con las actividades y valores correspondientes a la inversión determinada.

Tabla 38.

Inversión

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	VALOR
ESTRATEGIAS DE MARKETING	Producto	\$670
	Precio	\$290
	Plaza	\$1.250
	Promoción	\$3.200
PLAN DE OPERACIONES	Recursos materiales	\$ 9.500,00
	Recursos de producción (stock)	\$ 1.901,50
INVERSIÓN INICIAL		\$ 16.811,50

Nota. Elaborado por el autor (2025).

8.1.2 Financiamiento

La inversión de \$16.811,50 será financiada mediante capital propio, lo que permite a la panadería y pastelería Paste mantener el control total de sus operaciones y decisiones estratégicas. Esta inversión está orientada a fortalecer el posicionamiento en el mercado, optimizar los procesos operativos y garantizar una oferta de productos de alta calidad.



8.2 Ingresos y gastos

8.2.1 Ingresos

Los ingresos proyectados de la panadería y pastelería Paste están fundamentados en la proyección de ventas desarrollada para los tres primeros años de operación, basándose en parámetros de un mercado realista, la capacidad de producción inicial y el comportamiento esperado del consumidor.

Durante el primer año, considerando una producción promedio de 640 unidades diarias a un precio promedio de \$0,80 por unidad, se estima alcanzar un ingreso anual de **\$186.880**. Este valor se ha calculado tomando en cuenta la venta diaria ajustada al 80% de la capacidad máxima instalada, la estacionalidad de los meses, y el número de días operativos de cada mes.

A partir del segundo año, se proyecta un crecimiento moderado del **1% anual en las unidades vendidas**, como resultado de un mayor posicionamiento de la marca en el mercado local, estrategias de fidelización de clientes y un aumento progresivo en la demanda. Bajo esta premisa, los ingresos estimados para el segundo y tercer año serían de **\$188.749** y **\$190.636** respectivamente.

De esta manera, el ingreso total acumulado proyectado para los tres primeros años de operación asciende a **\$566.265**, lo que refleja un crecimiento sostenido y evidencia la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 39.

Ingresos proyectados

AÑOS	UNIDADES VENDIDAS	INGRESO TOTAL
Año 1	233.600	\$186.880
Año 2	235.936	\$188.749
Año 3	238.295	\$190.636
Total	707.831	\$566.265

Nota. Elaborado por el autor (2025)





8.2.1 Gastos

8.2.1.1 Gastos sueldos y salarios

El gasto en sueldos y salarios es un componente esencial dentro de la estructura financiera de la panadería, ya que garantiza la compensación adecuada para el personal encargado de las distintas funciones operativas. A continuación, se presenta un desglose detallado de los sueldos, beneficios y aportes relacionados con cada cargo, así como el gasto total mensual que se asigna a la remuneración del personal.

Tabla 40.

Gasto sueldos y salarios

ROL DE PAGOS								
N.º	CARGO	SALARIO	IESS 11,15%	XIII	XIV	FONDO RESERVA	VACACIONES	SALIDA EFECTIVO MENSUAL
1	Gerente propietario	\$ 900,00	\$ 100,35	\$ 75,00	\$ 38,33	\$ 75,00	\$ 37,50	\$ 1.226,18
1	Panadero	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 38,33	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 830,23
1	Pastelero	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 38,33	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 830,23
1	Auxiliar de Panadería y Pastelería	\$ 470,00	\$ 52,41	\$ 39,17	\$ 38,33	\$ 39,17	\$ 19,58	\$ 658,66
1	Auxiliar de Limpieza	\$ 470,00	\$ 52,41	\$ 39,17	\$ 38,33	\$ 39,17	\$ 19,58	\$ 658,66
1	Ventas y Atención al Cliente	\$ 470,00	\$ 52,41	\$ 39,17	\$ 38,33	\$ 39,17	\$ 19,58	\$ 658,66
1	Marketing (medio tiempo)	\$ 300,00	\$ 33,45	\$ 25,00	\$ 38,33	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 434,28
TOTAL		\$ 3.810,00	\$ 424,82	\$ 317,50	\$ 268,33	\$ 317,50	\$ 158,75	\$ 5.296,90

Nota. Elaborado por el autor (2025), Ministerio del Trabajo del Ecuador (2024), Acuerdo Ministerial MDT-2023-185.2025.

8.2.1.2 Gastos depreciación

El gasto de depreciación refleja la asignación periódica del costo de los activos fijos a lo largo de su vida útil. A continuación, se presenta la tabla con la depreciación de los principales activos fijos clasificados de los recursos materiales del plan de operaciones, que incluye maquinaria y equipo, muebles y enseres, envases, empaques y herramientas y equipo de cómputo.





Tabla 41.

Gasto depreciación

Activos Fijos	Valor	Depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria y equipo	\$ 6.060,00	10%	\$ 606,00	\$ 606,00	\$ 606,00
Muebles y enseres	\$ 2.050,00	10%	\$ 205,00	\$ 205,00	\$ 205,00
Envases, empaques y herramientas	\$ 500,00	20%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Equipo de cómputo	\$ 600,00	33,33%	\$ 199,98	\$ 199,98	\$ 199,98
Gasto depreciación			\$ 1.110,98	\$ 1.110,98	\$ 1.110,98

Nota. Elaborado por el autor (2025)

8.2.1.3 Gastos generales

Para planificar los gastos generales, se usaron precios referenciales de plataformas electrónicas, catálogos y tiendas especializadas en línea, estimando costos aproximados de uniformes, mobiliario y equipamiento según valores de mercado vigentes, estableciendo así las siguientes premisas.

Gasto de marketing: Este gasto está basado en las estrategias de marketing del plan de negocios para el primer año. En los años posteriores, se asigna \$1.200 anuales, lo cual permitirá mantener la visibilidad y promoción de la empresa a pesar de los ajustes y cambios en el mercado.

Gasto en suministros de limpieza: El gasto inicial para los suministros de limpieza se establece en \$600 anuales en el primer año. Para los años siguientes, este gasto incrementará en un promedio del 0,8% anualmente, considerando la inflación y la necesidad de mantener la calidad de insumos.

Gasto en uniformes: El gasto en uniformes corresponde a la renovación de los recursos materiales establecidos en el plan de operaciones, la cual se realiza cada 2 años. Por lo tanto, solo se incurre en el gasto de \$240 en el primer y tercer año, mientras que en el segundo año no se considera.

Gasto en servicios básicos: Este gasto se establece en \$60 mensuales, lo que da un total de \$720 anuales para el primer año. En los años siguientes, el gasto de servicios básicos se ajustará por la inflación, reflejando un incremento anual moderado en el costo de estos servicios esenciales.

Gasto de arriendo: El gasto por concepto de arriendo se estima en \$200 mensuales, se ajustará anualmente en función a la inflación.





Gasto servicios profesionales: El gasto por concepto de servicios profesionales se debe al pago del contador(a), se estima en \$250 mensuales, lo que equivale a \$3.000 anuales en el primer año; los demás años se ajustarán a la inflación establecida.

Gasto legal: Se estima un valor de \$100 mensuales, se ajustará anualmente en función a la inflación. Este gasto se estipula para algún tipo de asesoramiento o algún trámite de carácter legal.

Gasto permisos de funcionamiento: Se estima un valor de \$500 para el año para la obtención de los permisos de funcionamiento respectivos.

Estas premisas permiten estimar los gastos generales de la empresa de manera realista y ajustada a las condiciones económicas del mercado, a continuación, se establece los valores determinados para una proyección de 3 años.

Tabla 42.

Gastos generales

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gasto de marketing	\$ 5.410,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gasto suministros de limpieza	\$ 600,00	\$ 604,80	\$ 609,64
Gasto de uniformes	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 240,00
Gasto servicios básicos	\$ 720,00	\$ 725,76	\$ 731,57
Gasto arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.419,20	\$ 2.438,55
Gasto servicios profesionales	\$ 3.000,00	\$ 3.024,00	\$ 3.048,19
Gasto legal	\$ 1.200,00	\$ 1.209,60	\$ 1.219,28
Gasto permisos de funcionamiento	\$ 500,00	\$ 504,00	\$ 508,03
TOTAL	\$ 14.070,00	\$ 9.687,36	\$ 9.995,26

Nota. Elaborado por el autor (2025).

8.2.1.4 Costo de producción

El costo de producción de la panadería y pastelería Paste se ha establecido en un 55%, cifra que refleja los costos directos asociados a la adquisición de materia prima de calidad; este porcentaje ha sido determinado gracias a lo manifestado por el gerente propietario que goza de una amplia experiencia en el negocio y que analizado detalladamente los costos involucrados en la producción de los productos de la panadería. La producción con materias primas de calidad, aunque más costosa, es esencial para garantizar la alta calidad de los productos, lo que a su vez asegura la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares esperados.





8.2 Estados previsionales

8.2.1 Estado de pérdidas y ganancias

Para proyectar el desempeño económico de la panadería y pastelería Paste en el corto y mediano plazo, se presentan los estados financieros previsionales correspondientes a los tres primeros años de operación. Estos documentos permiten anticipar los resultados financieros del negocio, analizar su rentabilidad, planificar estratégicamente y evaluar la viabilidad de crecimiento. A continuación, se detalla el Estado de Pérdidas y Ganancias, el cual resume los ingresos, costos, gastos y utilidades esperadas, proporcionando una visión general del comportamiento financiero proyectado para Paste.

Tabla 43.

Estado de pérdidas y ganancias

CUENTAS CONTABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Netos	\$186.880,00	\$188.748,80	\$190.636,29
Ventas	\$186.880,00	\$188.748,80	\$190.636,29
(-) Costo de ventas	\$102.784,00	\$103.811,84	\$104.849,96
Costo de producción	\$102.784,00	\$103.811,84	\$104.849,96
= Utilidad Bruta en Ventas	\$84.096,00	\$84.936,96	\$85.786,33
(-) Gastos	\$78.743,76	\$74.361,12	\$74.669,02
Gasto sueldos y salarios	\$63.562,78	\$63.562,78	\$63.562,78
Gasto de marketing	\$5.410,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gasto suministros de limpieza	\$600,00	\$604,80	\$609,64
Gasto de uniformes	\$240,00	\$0,00	\$240,00
Gasto servicios básicos	\$720,00	\$725,76	\$731,57
Gasto arriendo	\$2.400,00	\$2.419,20	\$2.438,55
Gasto servicios profesionales	\$3.000,00	\$3.024,00	\$3.048,19
Gasto legal	\$1.200,00	\$1.209,60	\$1.219,28
Gasto permisos de funcionamiento	\$500,00	\$504,00	\$508,03
Gasto depreciación	\$1.110,98	\$1.110,98	\$1.110,98
= Utilidad antes de Participación	\$5.352,24	\$10.575,84	\$11.117,31
(-)15% Participación Trabajadores	\$802,84	\$1.586,38	\$1.667,60
= Utilidad antes de Impuestos	\$4.549,40	\$8.989,46	\$9.449,71
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$1.000,87	\$1.977,68	\$2.078,94
= Utilidad Neta	\$3.548,54	\$7.011,78	\$7.370,78

Nota. Elaborado por el autor (2025).



8.2.2 Balance general

El Balance General previsional complementa el análisis financiero de la panadería y pastelería Paste al presentar de manera estructurada la situación económica proyectada para los tres primeros años de operación. Este estado financiero muestra la relación entre los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, reflejando su solidez y capacidad de crecimiento a lo largo del tiempo. Su análisis es fundamental para comprender la evolución del capital propio, la administración de los recursos y la estructura financiera de Paste. A continuación, se presenta el detalle del balance general estimado para el periodo de proyección.

Tabla 44.

Balance general

CUENTAS CONTABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	\$14.064,72	\$23.947,84	\$32.612,07
Caja - Bancos	\$11.563,22	\$21.446,34	\$30.110,57
Inventarios	\$1.901,50	\$1.901,50	\$1.901,50
Suministros de limpieza	\$600,00	\$600,00	\$600,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$8.099,02	\$6.988,04	\$5.877,06
Maquinaria y equipo	\$6.060,00	\$6.060,00	\$6.060,00
Muebles y enseres	\$2.050,00	\$2.050,00	\$2.050,00
Envases, empaques y herramientas	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Equipo de cómputo	\$600,00	\$600,00	\$600,00
(-) Depreciaciones acumulada	\$1.110,98	\$2.221,96	\$3.332,94
TOTAL, DE ACTIVOS	\$22.163,74	\$30.935,88	\$38.489,13
PASIVO			
Pasivo Corriente	\$1.803,70	\$3.564,06	\$3.746,53
Obligaciones por pagar	\$1.803,70	\$3.564,06	\$3.746,53
TOTAL, PASIVOS	\$1.803,70	\$3.564,06	\$3.746,53
PATRIMONIO			
Capital	\$16.811,50	\$16.811,50	\$16.811,50
Resultados del Ejercicio	\$3.548,54	\$7.011,78	\$7.370,78
Resultados Acumulados	\$0,00	\$3.548,54	\$10.560,32
TOTAL, PATRIMONIO	\$20.360,04	\$27.371,82	\$34.742,59
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$22.163,74	\$30.935,88	\$38.489,13

Nota. Elaborado por el autor (2025)





8.2.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo constituye una herramienta esencial para evaluar la liquidez del negocio, al reflejar el comportamiento de los ingresos y egresos durante un periodo determinado. En este caso, se proyecta el flujo de caja de la panadería y pastelería Paste para los tres primeros años de operación, con el fin de analizar su capacidad de generar efectivo y sostener sus operaciones. A continuación, se detalla el flujo de efectivo estimado para tres años.

Tabla 45.

Flujo de efectivo

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	\$ 203.691,50	\$ 188.748,80	\$ 190.636,29
EGRESOS	\$ 192.128,28	\$ 178.865,68	\$ 181.972,06
FLUJO DE CAJA	\$ 11.563,22	\$ 9.883,12	\$ 8.664,23
FLUJO ACUMULADOS	\$ 11.563,22	\$ 21.446,34	\$ 30.110,57

Nota. Elaborado por el autor (2025)

8.4 Evaluación financiera

8.4.1 Valor actual neto

El Valor Actual Neto (VAN) permite determinar la viabilidad financiera de un proyecto, considerando la relación entre los flujos de efectivo futuros esperados y la inversión inicial requerida, todo ello ajustado a una tasa de descuento. Para la evaluación del plan de negocios de la panadería y pastelería Paste, se ha considerado una tasa de descuento del 15%, la cual se justifica al estar alineada con la tasa activa promedio en el Ecuador, según datos del Banco Central del Ecuador (2025). Esta tasa refleja adecuadamente el costo de oportunidad del capital, así como el riesgo asumido al invertir en un emprendimiento del sector panificador.

Tabla 46.

Valor actual neto

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujos	\$ 11.563,22	\$ 9.883,12	\$ 8.664,23
$(1 + i)^n$	1,15	1,32	1,52
Flujos descontados	\$ 10.054,97	\$ 7.473,05	\$ 5.696,87
VAN	\$ 6.413,40		

Nota. Elaborado por el autor (2025)





Con estos resultados, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto se estima en \$6.413,40, lo que indica que el negocio es financieramente viable, ya que el VAN es positivo, reflejando una rentabilidad superior al costo del capital invertido.

8.4.3 Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que permite identificar la rentabilidad de un proyecto, mostrando la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de efectivo con la inversión inicial, es decir, cuando el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. En este caso, se ha aplicado esta herramienta para analizar la viabilidad del negocio de panadería y pastelería Paste.

Tabla 47.

Tasa interna de retorno

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujos	\$ 11.563,22	\$ 9.883,12	\$ 8.664,23
$(1 + i)^n$	1,38	1,91	2,64
Flujos descontados	\$ 8.363,32	\$ 5.170,03	\$ 3.278,15
VAN	\$ 0,00		
TIR	38,26%		

Nota. Elaborado por el autor (2025)

El resultado obtenido para la TIR es de 38,26%, lo que refleja una alta rentabilidad del proyecto, ya que esta tasa supera ampliamente el costo de capital estimado del 15%, por lo tanto, el negocio proyectado no solo es viable, sino que también genera un rendimiento atractivo para el inversionista.

8.4.2 Período de retorno de la inversión

El Período de Retorno de la Inversión (PRI) es una herramienta financiera que permite determinar el tiempo necesario para recuperar el capital invertido a partir de los flujos netos de efectivo generados por el proyecto. Para la panadería y pastelería Paste, el PRI se calculó considerando una inversión inicial de \$16.811,50 y los flujos proyectados durante los primeros años de operación.

La fórmula aplicada fue:

$$\text{PRI} = A + ((b - c) / d)$$

Donde:

A= es el año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b= es la inversión inicial.

c= es el flujo de efectivo acumulado hasta el año anterior.

d= es el flujo de efectivo del año en que se completa la recuperación.

Los datos y resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 48.

Periodo de retorno de la inversión

DATOS			CÁLCULO	
A=	Año inmediato anterior en que se recupera la inversión	1	PRI	1,53
b=	Inversión inicial	\$ 16.811,50	Años	1
c=	Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en que se recupera la inversión	\$ 13.263,22	Meses	6,37
d=	Flujo de efectivo que se recupera la inversión	\$ 11.023,82	Días	101

Nota. Elaborado por el autor (2025)

El resultado indica que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 1 año, 6 meses y 101 días, lo cual es un tiempo razonable que reafirma la viabilidad y solvencia del proyecto en el corto plazo.

8.4.4 Relación beneficio costo

La Relación Beneficio/Costo (B/C) es un indicador financiero que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto, relacionando los ingresos generados con los costos totales, incluyendo la inversión inicial. Este análisis es clave para determinar si los beneficios superan a los costos, lo que permite tomar decisiones fundamentadas sobre la viabilidad del proyecto.

$$\text{R B/C} = \text{Suma de ingresos actualizados} / \text{Suma de egresos actualizados} + \text{Inversión}$$

Para la panadería y pastelería Paste, se consideraron los ingresos y egresos proyectados durante los tres primeros años de operación, ajustados por el valor del dinero en el tiempo. A continuación, se detallan los datos utilizados:



Tabla 49.

Relación beneficio costo

SUMA INGRESOS ACTUALIZADOS	\$ 583.076,59
SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS + INVERSIÓN	\$ 569.777,52
B/C	1,023340808

Nota. Elaborado por el autor (2025)

El resultado de la relación B/C es mayor a 1, lo cual indica que el proyecto es financieramente rentable, ya que por cada dólar invertido se obtiene un retorno de \$1,02. Esto refuerza la conveniencia de invertir, al generar beneficios superiores a los costos.

8.4.5 Punto de equilibrio

El Punto de Equilibrio representa el nivel mínimo de ventas que un negocio necesita alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos, tanto fijos como variables. A partir de este punto, cualquier ingreso adicional genera utilidad.

$$\text{Fórmula de cálculo: } \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}}}$$

Tabla 50.

Cálculo punto de equilibrio

VARIABLES	ANUAL
VENTAS ANUALES	\$ 186.880,00
COSTO VARIABLE	\$ 102.784,00
COSTO FIJO	\$ 78.743,76
PUNTO DE EQUILIBRIO CALCULADO	
ANUAL	\$ 174.986,13
COSTO VARIABLE	\$ 96.242,37
COSTO FIJO	\$ 78.743,76
COSTO TOTAL	\$ 174.986,13

Nota. Elaborado por el autor (2025)

Esto significa que el negocio deberá generar ventas mínimas de \$174.986,13 cada año para no incurrir en pérdidas. Dado que las ventas proyectadas superan este umbral, se concluye que la panadería y pastelería Paste tiene un modelo financiero viable, con capacidad para cubrir sus costos y generar utilidades a partir del primer año de operaciones.



CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional permitió identificar factores internos y externos que afectan la viabilidad de la panadería y pastelería Paste. El análisis FODA reveló fortalezas como el diseño innovador de productos, atención personalizada y buena ubicación; y amenazas como alta competencia y variación de costos. Se identificaron oportunidades en la demanda creciente de productos artesanales y en la posibilidad de construir una marca con identidad local. Este análisis resultó clave para fundamentar decisiones estratégicas y guiar el diseño del modelo de negocio conforme a las condiciones reales del entorno, fortaleciendo así la propuesta del emprendimiento desde sus bases operativas y comerciales.

La aplicación del modelo de negocio Canvas permitió estructurar de forma clara y coherente la propuesta de la panadería y pastelería Paste, abordando los nueve bloques clave que integran este enfoque. Se definieron los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos y actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos. Este análisis integral facilitó la alineación entre la propuesta del negocio y su ejecución operativa. Además, se fortalecieron aspectos como la diferenciación, fidelización y sostenibilidad, lo que determina al enfoque Canvas como una herramienta útil para visualizar, validar y consolidar ideas emprendedoras.

A partir de los resultados obtenidos y las necesidades identificadas del negocio, se formularon estrategias concretas a través de los planes de marketing, operacional, organizacional y financiero. El plan de marketing propuso acciones orientadas al posicionamiento de la marca mediante el uso de medios digitales y promociones locales. El plan operativo permitió organizar de manera eficiente los procesos productivos y de atención al cliente, mejorando la calidad del servicio. En lo organizacional, se estructuró un equipo funcional que responde a las necesidades iniciales del negocio, mientras que el análisis financiero evidenció que el proyecto es rentable y recupera la inversión en un plazo razonable. Estas estrategias integradas determinan que la panadería y pastelería Paste no solo es viable, sino también competitivo y con proyección de crecimiento sostenible en el mercado local.





RECOMENDACIONES

Se recomienda que la panadería y pastelería Paste realice un análisis FODA de manera periódica (al menos una vez al año), para detectar nuevas oportunidades del mercado, anticiparse a amenazas emergentes y reajustar las estrategias internas. Este ejercicio permitirá mantener la coherencia entre la evolución del entorno y el rumbo del negocio. A futuro, sería pertinente aplicar metodologías de análisis más avanzadas como benchmarking competitivo, para enriquecer el diagnóstico.

Se sugiere emplear el lienzo Canvas como una herramienta dinámica y no estática. A medida que el negocio crezca, cada bloque deberá revisarse, especialmente los relacionados con los clientes, los canales y la estructura de costos. El seguimiento periódico a este modelo permitirá tomar decisiones basadas en evidencias. Asimismo, futuros estudios podrían profundizar en metodologías complementarias como el Business Model Navigator para explorar nuevas configuraciones de modelo de negocio.

Se recomienda implementar los planes de marketing, operativo, organizacional y financiero diseñados en este estudio como base para la puesta en marcha del modelo de negocio. Si bien la investigación se centró en analizar su viabilidad a corto plazo, se plantea como proyección futura la exploración del potencial de replicabilidad del modelo Paste en otras ciudades de la provincia o incluso del país. Asimismo, se considera fundamental que investigaciones posteriores profundicen en aspectos vinculados a la sostenibilidad, como la incorporación de prácticas responsables en los procesos productivos, la gestión de residuos, el uso de empaques biodegradables y la eficiencia en el consumo energético. Estas dimensiones, aunque no abordadas con detalle en esta etapa por el alcance del proyecto, resultan clave para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del emprendimiento en el tiempo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Albuquerque, C., González, J., Rojas, E., & Vigil, M. (2021). Plan de negocios de una plataforma de mesa de negociación que promueva el financiamiento participativo para microempresas. *Tesis de maestría*. Esan Business, Lima, Perú. Obtenido de: <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d811b3d9-0c56-4bd0-9925-e34424e9323b/content>

Baena Naranjo, P. (08 de 06 de 2023). *¿Qué es la eficiencia operativa?* Obtenido de: Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>

Banco Central del Ecuador. (14 de 05 de 2025). *Junta de Política y Regulación Financiera*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Mundial. (7 de 4 de 2025). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview?>

Buston, M. (14 de 08 de 2024). *Nococinomás*. Obtenido de: *¿Sabes cuánto pan se come en el mundo?:* <https://nococinomas.es/blog/comida-saludable/sabes-cuanto-pan-se-come-en-el-mundo/#:~:text=seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20UIB%20el%20pa%C3%ADs, kilos%2C%20Brasil%20y%20Per%C3%BA%20con%2031%20kilos>.

Calvo, J. A. (04 de 11 de 2022). *Plan de operaciones: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Obtenido de: Holded: <https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>

Castellanos González, M. E., García Dueñas, R. Y., Miranda Vera, C. E., & Morales Calatayud, M. (2021). Estudio de redes sociales en la investigación acción participación para el fomento de la educación ambiental en comunidades costeras. *Revista Conrado*, 17(82), 7-13.





- Chávez Jiménez, E. A., & Vizcaíno, A. d. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y negocios*, 1(36), 7-20. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Clavijo, C. (20 de 01 de 2023). *Hubspot*. Obtenido de: Competitividad empresarial: qué es, importancia, tipos y ejemplos: https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial?utm_source=chatgpt.com
- Cruz, F. (2024). Plan de negocios para la empresa de alimentos balanceados SEGEN. *Trabajo de Titulación de Posgrado*. Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla, México. Obtenido de: <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/6092>
- Delgado Loor, A. Y. (2024). Los factores de competitividad empresarial en los emprendimientos productivos artesanales de la ciudad de Portoviejo (Ecuador). *Investigar*, 8(1), 5934-5957. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.5934-5957>
- Ecuavisa. (22 de 10 de 2024). *Ecuador*. Obtenido de: Las panaderías del Ecuador en crisis por los cortes de luz: https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/panaderias-ecuador-crisis-cortes-luz-apagones-perdidas-EM8196879?utm_source=chatgpt.com
- El Comercio. (05 de 11 de 2021). *Una familia pobre destina 26% de sus ingresos a la compra de pan*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-familias-pan-ingresos-precio-suba.html>
- El País. (2024 de 09 de 2024). *Ecuador*. Obtenido de: Guayaquil se sumerge en la penumbra y ahoga al comercio: https://elpais.com/america/2024-09-25/guayaquil-se-sumerge-en-la-penumbra-y-ahoga-al-comercio.html?utm_source=chatgpt.com
- El País. (4 de 13 de 2025). *América*. Obtenido de: Elecciones en Ecuador 2025: <https://elpais.com/america/2025-04-13/elecciones-en-ecuador-2025-en-vivo.html>
- Escobar de la Cuadra, Y. M., Andrés, M. B., Vargas Ortiz, O. G., & Villegas de la Cuadra, S. J. (2024). Factores determinantes de la rentabilidad de las microempresas. *Ciencia Latina*, 8(6), 75-91. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14531



Flores Salazar, A. C., & Isuiza Córdova, L. C. (2020). Plan de Negocio Panadería y Pastelería “Doña Flores”, año 2020. *Trabajo de Titulación de grado*. Universidad Científica del Perú, Iquitos - Perú. Obtenido de: <http://repositorio.ucp.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/9599290b-441e-4ec4-af18-c32871963ad5/content>

GAD Municipal de Riobamba. (2023). *Plan estratégico institucional del Municipio de Riobamba*. Obtenido de: <https://riobamba.com.ec/es-ec/chimborazo/riobamba/rutas-paseos/lugares-turisticos-riobamba-a1ldysrxf>

Gobierno del Ecuador. (2020). *Ley de Compañías*. Obtenido de: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-10/LEY%20DE%20COMPA%C3%91%C3%8DAS.pdf>

Guevara Cruz, E. J. (2022). Plan de negocios para la creación de una pastelería con temática cake shop en Ambato. *Tesis de grado*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ambato. Obtenido de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14515>

Gutiérrez Ponce, H., Morán Montalvo, C., & Posas Murillo, R. (2019). Determinantes de la estructura de capital: un estudio empírico del sector manufacturero en Ecuador. *Contaduría y Administración*, 1-19. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1848>

Hernández, D. R., & Bonilla, C. M. (2021). Reflexiones sobre el método en economía desde la teoría del consumo. *Politécnico GranColombiano*, 2(2), 64-72. Obtenido de: <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/ngs/article/view/2279>

HuffPost. (14 de 04 de 2025). *Global*. Obtenido de: Ecuador reelige presidente a Daniel Noboa y le concede cuatro años para culminar su proyecto político: https://www.huffingtonpost.es/global/ecuador-reelige-presidente-daniel-noboa-le-concede-cuatronos-culminar-proyecto-politicobr.html?utm_source=chatgpt.com

INEC. (4 de 10 de 2023). *471.933 personas viven en Chimborazo*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/471-933-personas-viven-en-chimborazo/>





- INEC. (2024). *Ecuador en cifras*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=riobamba+poblaci%C3%B3n>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (31 de 07 de 2011). *Resultados Censo Nacional Económico*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Riobamba.pdf
- ISO 22000:2018. (s.f.). *Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos*. Obtenido de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-2:v2:es>
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. D., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA*, 3(10.1), 28-41. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>
- Jeréz Cruz, J. M. (2019). Estudio de la competitividad y productividad en el sector panificador del cantón Salcedo. *Tesis de grado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Obtenido de: <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/10273>
- Jhangiani, R., Chiang, C., & Price, P. (2023). *Descripción general de la investigación no experimental*. Obtenido de: [BCcampus: https://opentextbc.ca/researchmethods/chapter/overview-of-nonexperimental-research/](https://opentextbc.ca/researchmethods/chapter/overview-of-nonexperimental-research/)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de Marketing*. Londres, Inglaterra: Pearson.
- La Prensa. (19 de 07 de 2024). *Prensa Chimborazo*. Obtenido de: [Panaderías de Riobamba no consideran subir costo del pan: https://laprensa.com.ec/panaderias-de-riobamba-no-consideran-subir-costo-del-pan/?utm_source=chatgpt.com](https://laprensa.com.ec/panaderias-de-riobamba-no-consideran-subir-costo-del-pan/?utm_source=chatgpt.com)
- Ley de Compañías. (1999). *Disposiciones generales de La Ley de Compañías Ecuatoriana*. Quito: Lexisfinder. Obtenido de: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf



Los Andes. (09 de 01 de 2025). *Redacción Diarios los Andes*. Obtenido de: Arcsa cierra panadería en Riobamba por insalubridad extrema: https://www.diariolosandes.com.ec/arcsa-cierra-panaderia-en-riobamba-por-insalubridad-extrema/?utm_source=chatgpt.com

Lull, J., & Galdón, J. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. València: Universitat Politècnica de València.

Macías Loor, F. I., & Tello Macias, W. T. (2024). Rentabilidad financiera y su incidencia en la toma de decisiones del taller automotriz Tello. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 67-75. Obtenido de: <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2671>

Manrique Nugent, M. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Eruditus*, 4(1), 59-74. doi:<https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). *Política pública para la transformación digital del Ecuador 2025-2030*. Obtenido de: https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf?

MINISTERIO DEL TRABAJO DEL ECUADOR. (2024). *Acuerdo Ministerial MDT-2023-185: Fijación del Salario Básico Unificado y Escalas Sectoriales 2024*. Obtenido de: <https://www.trabajo.gob.ec>

Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Sinergia*, 11(2), 166-173. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

Ortiz Buitrago, I. Y., & Ramos Gaitán, M. S. (2023). Plan de negocio para la creación de una empresa de gestión documental dirigida a propiedad horizontal. *Trabajo de Titulación de*





- grado*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Cali, Colombia. Obtenido de: <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/33438>
- Peña Cuellar, F. (2024). *Decisiones de financiamiento para el desarrollo empresarial*. Lima, Perú: IDEOs.
- Pineda Pizarro, V. P., & Erazo Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Poma Cushcagua, E. D., & Banchón Montesdeoca, G. A. (2023). Elaboración de embutidos artesanales que contengan paico, apio de monte, limoncillo y guayusa. *Trabajo de grado*. Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Obtenido de: <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/14074>
- Pomaquero Sinche, C. S. (2023). Plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la cadena de panaderías "Lefski Pan" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022-2026. *Tesis de grado*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18756>
- Ponce, C. (2020). Material de empaque en la industria alimentaria. *Industria Alimentaria*, 44(1), 82-83. Obtenido de: <https://bit.ly/3yxfOyo>
- Porrero Dueñas, M. (2023). Plan de negocio de un taller mecánico de reparación de motos eléctricos. *Trabajo Fin de Grado*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Obtenido de: <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/23209>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Proaño Quinchuquí, A. G. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa que brinde servicios de análisis, procesamiento y entrega de información financiera, comercial y



sectorial a las Pymes de la ciudad de Quito. *Tesis de maestría*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12331>

Progreso. (2025). *Actualidad Ecuador*. Obtenido de: Ley Orgánica de emprendimiento e innovación: https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/ley-organica-emprendimiento-e-innovacion-2/?utm_source=chatgpt.com

Rueda Astorga, C. A., & Santiago Arengas, D. (2021). Plan de Negocio para la Comercialización de la Panadería Ruedapan en la Venta a Tenderos en el Municipio de Valledupar – Cesar. *Trabajo de Titulación de grado*. Univesidad de Santander, Valledupar. Obtenido de: <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/8ae80485-00ef-40f1-9528-0f3522d68c7b/content>

Saiz, E., & Sánchez, N. (27 de 02 de 2025). *El País*. Obtenido de: Turismo inteligente: cómo los datos ayudan a descifrar al visitante: https://elpais.com/espana/andalucia/2025-02-28/turismo-inteligente-como-los-datos-ayudan-a-descifrar-al-visitante.html?utm_source=chatgpt.com

Salazar Vázquez, F. I., & Pesantez Molina, W. G. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(6), 170-181. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/6219/621977179005/html/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6 ed.). Birmingham: Pearson Education. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understandin

Servicio de Rentas Internas. (2023). *Catastros*. Obtenido de: <https://www.sri.gob.ec/catastros>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2018). *Infórmate sobre las Normas de Inocuidad de los Alimentos que cuidan de ti*. Obtenido de: <https://www.normalizacion.gob.ec/informate-sobre-las-normas-de-inocuidad-de-los-alimentos-que-cuidan-de-ti/>





Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2018). *El Nuevo Ecuador*. Obtenido de: Conoce las Normas que debes tomar en cuenta para garantizar la inocuidad de los alimentos: <https://www.normalizacion.gob.ec/conoce-las-normas-que-debes-tomar-en-cuenta-para-garantizar-la-inocuidad-de-los-alimentos/>

Solano Solano, J. A. (2020). *Compendio para el estudio de la competitividad salarial*. Cienfuegos, Cuba: Universo Sur. Obtenido de: <https://www.umet.edu.ec/wp-content/uploads/2022/03/LBR-116.pdf>

Solunion. (04 de 06 de 2024). *La importancia del flujo de caja en tu empresa*. Obtenido de: Actualidad económica: <https://www.solunion.es/blog/la-importancia-del-flujo-de-caja-en-tu-empresa/>

Somano, A. K., & León, A. M. (2020). *Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico*. Cuba: Universidad de Matanzas.

Telefónica Ecuador. (29 de 4 de 2024). *El 91% de las pymes ecuatorianas invertirá en su digitalización este 2024*. Obtenido de: <https://www.telefonica.com.ec/el-91-de-las-pymes-ecuatorianas-invertira-en-su-digitalizacion-este-2024/>

TFC Smart. (14 de 07 de 2024). *Análisis Financiero y Estrategia*. Obtenido de: La importancia de la rentabilidad en el éxito empresarial: https://www.tfcsmart.com/articulos/la-importancia-de-la-rentabilidad-en-el-exito-empresarial?utm_source=chatgpt.com

Universidad Europea. (14 de 08 de 2023). *¿Qué es la competitividad empresarial y cuál es su importancia?* Obtenido de: Empresa y Tecnología: https://universidadeuropea.com/blog/competitividad-empresarial/?utm_source=chatgpt.com

UTPL. (2 de 9 de 2022). *Sostenibilidad, la clave de las nuevas tendencias en la producción de alimentos*. Obtenido de: <https://noticias.utpl.edu.ec/sostenibilidad-la-clave-de-las-nuevas-tendencias-en-la-produccion-de-alimentos>





- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Villalva Guevara, M. R., Cevallos Hermida, C. E., Moreno Guerra, A. M., & Salazar Yacelga, J. C. (2024). Panadería Moderna en el Cantón Riobamba: enfoque científico en innovación de ingredientes, recetas y sostenibilidad. *Polo del Conocimiento*, 9(1), 1098-1127. doi:10.23857/pc.v9i1
- Vistazo. (11 de 5 de 2023). *Producción y demanda de alimentos saludables se incrementa en Ecuador*. Obtenido de: https://www.vistazo.com/enfoque/produccion-y-demanda-de-alimentos-saludables-se-incrementa-en-ecuador-BY5111120?utm_source=chatgpt.com
- Vistazo. (26 de 03 de 2024). *Redacción Enfoque*. Obtenido de: Alrededor de 12.800 panaderías existen en el mercado ecuatoriano: https://www.vistazo.com/enfoque/alrededor-panaderias-existen-mercado-ecuadoriano-KF7070149?utm_source=chatgpt.com
- Yoza Palma, S. J. (2024). Plan de negocios para la creación de una empresa de repostería saludable en Manta. *Trabajo de Titulación de grado*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta - Manabí. Obtenido de: <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/5765>