



GASTRONOMÍA

Proyecto de intervención de AyB previa a la obtención de título
de:
Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING GASTRONÓMICO PARA
EL CRECIMIENTO DE LA LÍNEA B2B DE IRENE BAKESHOP
DENTRO DE UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL EN GESTIÓN E
INNOVACIÓN**

AUTORES: Camila Arboleda, Irene
Cunalata y Jose Luis Troya
TUTORES: Mgt. Valeria León
PhD. Fernando Hallo

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Nosotros, Camila Arboleda, Irene Cunalata y Jose Luis Troya, declaramos ser autores del Trabajo de Investigación con el tema “**Diseño de un plan de marketing gastronómico para el crecimiento de la línea B2B de Irene Bakeshop dentro de una intervención integral en gestión e innovación**”, como requisito para optar al grado de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Internacional del Ecuador, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UIDE).

Los usuarios del RDI-UIDE podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Internacional del Ecuador no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Internacional del Ecuador, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito a los 10 días del mes de abril de 2026 , firmo conforme:

Firmas:



Firma:

Autor: Camila Arboleda

Número de cédula: 1723159263

Dirección: Calle Rio san Pedro. Conjunto casa Palma, Casa A24. Tumbaco

Correo Electrónico: carboledap@uide.edu.ec

Teléfono: +57 312 2232994



Firma:

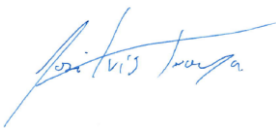
Autor: Irene. Cunalata

Número de Cédula: 1714284294

Dirección: Conjunto Hamoni, Juan Coello, OE 6ª. Tolagasi. Tumbaco.

Correo Electrónico: Ircunalatapo@uide.edu.ec

Teléfono: 0995212409



Firma:

Autor: Jose Luis Troya

Número de Cédula: 1708711864

Dirección: Bulgaria y Diego de Almagro E7-38. Quito-Ecuador

Correo Electrónico: jotroyapo@uide.edu.ec.

Teléfono: 0992718028

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING GASTRONÓMICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA LÍNEA B2B DE IRENE BAKESHOP DENTRO DE UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL EN GESTIÓN E INNOVACIÓN” presentado por Camila Alejandra Arboleda Predes, Irene Gabriela Cunalata Ponce y Jose Luis Troya Portilla para optar por el Título Master en gastronomía con mención en gestión e innovación,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 10 de abril del 2026.



FIRMA

Mgt. Valeria León

PhD. Fernando Hallo

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 10 de abril del 2026.



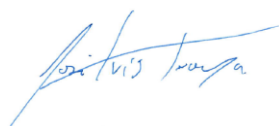
.....
Camila Arboleda

C.I:1723159263



.....
Irene Cunalata

C.I: 1714284294



.....
Jose Luis Troya.

C.I:1708711864

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING GASTRONÓMICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA LÍNEA B2B DE IRENE BAKESHOP DENTRO DE UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL EN GESTIÓN E INNOVACIÓN previo a la obtención del Título de Master en gastronomía con mención en gestión e innovación, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 10 de abril de 2026

.....

Mgtr. Juan Sebastián Galarza Riofrío

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Dr. Numa Sebastián Calle Lituma

VOCAL 1

.....

MBA. Ivanova Elizabeth Riofrío Freire

VOCAL 2

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de este proceso. Su apoyo constante, confianza y motivación han sido esenciales para alcanzar esta meta y para impulsarnos, cada día, a ser mejores profesionales y personas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros profesores de la Maestría en Gastronomía, quienes compartieron generosamente su conocimiento y nos brindaron las herramientas necesarias para fortalecer nuestra formación profesional.

De manera especial, expresamos nuestro reconocimiento a nuestros tutores, Valeria y Fernando, por su acompañamiento, orientación y compromiso durante el desarrollo de este proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| PORTADA..... | i |
| AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL | ii |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | iv |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | v |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL..... | vi |
| | |
| <i>INTRODUCCIÓN.....</i> | 9 |
| <i>DESARROLLO.....</i> | 17 |
| 1. DEMOSTRACION PLAN DE NEGOCIOS A&B I..... | 17 |
| 2. APLICACIÓN CROMATOLOGÍA Y COMPOSICIÓN | 18 |
| 3. ENSAYOS DE SABERES CULINARIOS SENSORIALES Y ANCESTRALES | 20 |
| 4. CONCEPTO Y DESARROLLO HERBOLOGÍA Y FORAGING | 21 |
| 5. PLAN DE MARKETING GASTRONÓMICO | 23 |
| 5.1 MARCO TEÓRICO | 23 |
| 5.1.1 MARKETING GASTRONÓMICO..... | 23 |
| 5.1.2 DEFINICIONES..... | 26 |
| 5.1.3 MARKETING SENSORIAL..... | 27 |
| 5.1.4 BRANDING | 30 |
| 5.1.5 POSICIONAMIENTO DE MARCA | 33 |
| 5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING..... | 33 |
| 5.3 DESARROLLO PLAN DE MARKETING | 34 |
| 5.3.1 Análisis Situacional | 34 |
| 5.3.1.1 Análisis interno (matriz BCG)..... | 34 |
| 5.3.1.2 Análisis del mercado | 38 |
| 5.3.1.3 Mercado Meta | 40 |
| 5.3.1.4 Análisis PESTEL | 41 |
| 5.3.1.5 Análisis FODA enfocado a B2B..... | 47 |

| | | |
|---------|--|------------|
| 5.3.2 | Análisis de la competencia:..... | 48 |
| 5.3.3 | Ventaja competitiva | 52 |
| 5.3.4 | Mercado Meta:..... | 54 |
| 5.3.5 | Marketing mix..... | 55 |
| 5.3.5.1 | Producto:..... | 55 |
| 5.3.5.2 | Precio: | 56 |
| 5.3.5.3 | Plaza: | 58 |
| 5.3.5.4 | Promoción: | 61 |
| 5.3.5.5 | Personas:..... | 64 |
| 5.3.5.6 | Procesos:..... | 65 |
| 5.3.5.7 | Evidencia física: | 70 |
| 5.3.6 | Evaluación y Medición de Resultados..... | 71 |
| 6. | PLAN DE INNOVACIÓN EN PROTOTIPOS GASTRONÓMICOS..... | 78 |
| 6.1 | Plan de comunicación: | 78 |
| 7. | IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCCIÓN DE ARTES DULCES..... | 84 |
| 8. | APLICACIÓN DE NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN GASTRONÓMICA SOBRE MENÚ U OFERTA GASTRONÓMICA. | 84 |
| 9. | DEMOSTRACIÓN INNOVACIÓN GASTRONÓMICA..... | 87 |
| 10. | IMPLEMENTACIÓN DE CONCEPTOS ENOLOGÍA Y GASTROCOCTELERÍA | 88 |
| 11. | ENSAYO ECO INNOVACIÓN ALIMENTARIA | 88 |
| 12. | PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD ALIMENTARIA Y PACKAGING..... | 91 |
| 13. | APLICACIÓN TROFOLOGÍA..... | 99 |
| 14. | PLAN DE MEDIANO PLAZO NEGOCIOS A&B II | 101 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 107 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ubicaciones de Irene Bakeshop | 10 |
| Figura 2: Análisis BCG para Líneas de Negocio de Irene Bakeshop | 36 |
| Figura 3: Matriz Ansoff Irene Bakeshop para Venta de Postres B2B..... | 40 |
| Figura 4: Proceso de Búsqueda de Clientes Nuevos | 68 |
| Figura 5: Proceso de Recepción de Leads por pauta | 68 |
| Figura 6: Proceso de Producción | 69 |
| Figura 7: Proceso de logística..... | 69 |
| Figura 8:Proceso de capacitación personal nuevo | 70 |
| Figura 9: Bolsas tipo 1 | 92 |
| Figura 10: Bolsas tipo 2..... | 92 |
| Figura 11: Stickers..... | 93 |
| Figura 12: Papel encerado..... | 94 |
| Figura 13: Coasters..... | 95 |
| Figura 14: Cajas para pastel | 96 |
| Figura 15: Cajas galleta grande | 97 |
| Figura 16: Cajas galletas pequeña..... | 97 |
| Figura 17: Cajas manzanas | 98 |
| Figura 18: Cajas Tartaletas..... | 98 |
| Figura 19: Línea de empaque Irene Bakeshop | 99 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Análisis de Utilidad por Línea de Negocio de Irene Bakeshop | 37 |
| Tabla 2: Precios de Sublíneas de Catálogo B2B Irene Bakeshop..... | 39 |
| Tabla 3: Análisis FODA para línea B2B | 47 |
| Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo | 52 |
| Tabla 5: Análisis de Segmentación de Mercado línea B2B | 54 |
| Tabla 6: Producción Mensual Adicional Esperada por Línea de Producto | 56 |
| Tabla 7: Precios para Negociaciones B2B..... | 57 |
| Tabla 8: Proceso de Prospección y Búsqueda de Nuevos Clientes..... | 63 |
| Tabla 9: Proceso de Recepción de Leads por Pauta Publicitaria | 63 |
| Tabla 10: Composición del Equipo Operativo | 64 |
| Tabla 11: Proceso Estructurado de Búsqueda de Nuevos Clientes | 65 |
| Tabla 12: Costos Unitarios y Márgenes de Ganancia Post-Incremento..... | 66 |
| Tabla 13: Resumen de Objetivos y KPIs | 75 |
| Tabla 14: Fórmulas para evaluar KPIs..... | 76 |
| Tabla 15: Resumen de KPIs a evaluar | 77 |
| Tabla 16: Métricas a Evaluar Estrategia de Comunicación | 82 |
| Tabla 17: Desglose de Presupuesto Anual Plan de Comunicación Irene Bakeshop | 83 |
| Tabla 18: Parámetros iniciales para análisis de punto de equilibrio..... | 102 |
| Tabla 19: Costos variables Irene Bakeshop | 103 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 20: Costos Fijos Irene Bakeshop | 104 |
| Tabla 21: Costos Operativos irene Bakeshop..... | 104 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Catálogo de productos para línea B2B..... | 113 |
| Anexo 2: Documento de términos y condiciones para clientes B2B | 117 |
| Anexo 3: Cronograma de aplicación de plan de marketing..... | 119 |
| Anexo 4: Presupuesto plan de marketing | 120 |
| Anexo 5: Análisis de Utilidad por línea de producto B2B | 121 |
| Anexo 6: % Hoja de registro KPI: Crecimiento de leads B2B calificados | 122 |
| Anexo 7: Hoja de registro KPI: Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos | 122 |
| Anexo 8: Hoja de registro KPI: Incremento de la utilidad neta de la línea B2B..... | 123 |
| Anexo 9: Hoja de registro KPI: Margen de contribución promedio por cliente B2B | 123 |
| Anexo 10: Hoja de registro KPI: Engagement del contenido digital B2B..... | 124 |
| Anexo 11: Hoja de registro KPI: Frecuencia de recompra de clientes B2B..... | 124 |
| Anexo 12: Hoja de registro KPI: ROAS en campañas digitales B2B | 125 |
| Anexo 13: Modelo para cálculo de punto de equilibrio Irene Bakeshop Cumbayá..... | 126 |

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Diseño de un plan de marketing gastronómico para el crecimiento de la línea B2B de Irene Bakeshop dentro de una intervención integral en gestión e innovación

AUTORES: Camila Arboleda, Irene Cunalata, Jose Luis Troya

TUTORES: Valeria León y Fernando Hallo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo corresponde a un proyecto de intervención aplicado al establecimiento gastronómico Irene Bakeshop, desarrollado en el marco de la Maestría en Gastronomía con mención en Gestión e Innovación. La intervención parte del análisis crítico de los catorce módulos académicos del programa, evaluando su aplicabilidad real dentro del negocio y proponiendo acciones concretas cuando corresponde.

A partir de un diagnóstico integral que incluyó análisis financiero, evaluación de rentabilidad por líneas de negocio y aplicación de la Matriz de Crecimiento - Participación (BCG), se identificó que la línea Business to Business (B2B) presentaba el mayor potencial estratégico de crecimiento y optimización. En consecuencia, se decidió enfocar el componente central del proyecto en el diseño de un plan de marketing gastronómico dirigido específicamente a dicha línea, sin limitar la intervención global del resto de módulos al conjunto del establecimiento.

El plan de marketing desarrollado contempla análisis del entorno, segmentación, propuesta de valor, estrategias de posicionamiento, definición de objetivos SMART y establecimiento de indicadores de gestión (KPIs) orientados a rentabilidad y crecimiento sostenible. Esta propuesta busca no solo incrementar la participación de mercado en el segmento B2B, sino también fortalecer la estructura estratégica del negocio, alineando sus capacidades operativas con una visión de largo plazo.

El proyecto evidencia cómo la articulación entre herramientas de gestión, análisis estratégico y enfoque gastronómico permite transformar la práctica académica en una intervención empresarial concreta, medible y orientada a resultados.

Palabras clave: Plan de Marketing, Marketing B2B, Rentabilidad, Indicadores Clave de Desempeño, crecimiento sostenible.

ABSTRACT

This project presents an applied intervention carried out at Irene Bakeshop within the framework of the Master's Degree in Gastronomy with a specialization in Management and Innovation. The intervention is based on a critical evaluation of the fourteen academic modules of the program, assessing their practical applicability to the business and proposing concrete actions where relevant.

Through a comprehensive diagnostic process—including financial analysis, profitability assessment by business lines, and the application of the BCG matrix—the B2B line was identified as the segment with the highest strategic growth and optimization potential. Consequently, the central component of this project focuses on the design of a gastronomic marketing plan specifically aimed at strengthening this business line, while the remaining academic modules were addressed at the overall business level.

The marketing plan includes environmental analysis, segmentation, value proposition development, positioning strategies, SMART objective definition, and the establishment of performance indicators (KPIs) focused on profitability and sustainable growth. The proposal seeks not only to increase market participation within the B2B segment but also to reinforce the company's strategic structure by aligning operational capabilities with a long-term vision.

This work demonstrates how the integration of management tools, strategic analysis, and gastronomic expertise can translate academic learning into a concrete, measurable, and results-oriented business intervention.

Keywords: Marketing Plan, B2B Marketing, Profitability, Key Performance Indicators, Sustainable Growth.

RAZÓN SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO: CUNALATA PONCE IRENE GABRIELA (Irene Bake Shop)

INTRODUCCIÓN

Irene Bake Shop es una marca ecuatoriana que ha redefinido la pastelería contemporánea al fusionarla con el arte como eje conceptual, creativo y sensorial; su creadora es Irene Cunalata quien, según Forbes Ec, es chef, docente y empresaria; comenzó a especializarse en pastelería desde los 15 años y, tras formarse en técnicas francesas y artísticas, hoy lidera una propuesta que combina arte, técnica y cultura gastronómica (Vivar Espinosa, 2025).

La marca surgió en pandemia como un pick-up place en Cumbayá, se convirtió la adversidad en una oportunidad de reinención estratégica, evolucionando desde un modelo de entrega de productos hacia un concepto experiencial que integra sabores, estética y emociones.

Actualmente, Irene Bake Shop cuenta con tres puntos de venta: su planta de producción y bakeshop en Cumbayá, una cafetería en Quito urbano (República del Salvador) y un punto de venta en el centro de la ciudad. Además, gracias a su creciente acogida en el mercado, ha ampliado sus líneas de negocio e incluye hoy una línea de cafetería, la venta de productos bajo pedido para consumidor final, la comercialización de productos a otros negocios gastronómicos o Business to Business (B2B) y la venta de pasteles enteros en vitrina.



Figura 1: Ubicaciones de Irene Bakeshop

La propuesta de valor de Irene Bakeshop para su clientela Business to Consumer (B2C) se fundamenta en el concepto de arte comestible, ofreciendo pastelería boutique de inspiración francesa vinculada a artistas plásticos, donde cada postre posee un relato, un concepto y una estética cuidadosamente diseñada. Además, los locales funcionan como galerías de arte contemporáneo, exhibiendo y comercializando obras de artistas locales, lo que convierte cada visita en una experiencia cultural y sensorial integral.

En el contexto del mercado B2B, la propuesta de valor de Irene Bakeshop consiste en ofrecer a cafeterías, restaurantes y tiendas gourmet postres de autor elaborados con estándares profesionales de alta pastelería, permitiendo a estos establecimientos

incorporar productos distintivos y de alto valor percibido sin asumir la complejidad técnica, los costos operativos ni la infraestructura que requiere su producción interna.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis situacional de la marca permite entender el posicionamiento de la misma, así como los factores internos y externos que influyen en su desempeño, y facilita el planteamiento de estrategias claras basadas en un conocimiento integral de su estado actual.

La principal fortaleza de la marca radica en su propuesta de valor claramente diferenciada. Adicionalmente, el dominio de técnicas gastronómicas con enfoque de autor, junto con el uso de ingredientes locales de alta calidad, refuerza su autenticidad y contribuye a la construcción de una experiencia de consumidor única. Asimismo, Irene Bake Shop ha logrado consolidarse como una cafetería de renombre en el mercado de manera orgánica, generando una clientela recurrente y diversificando sus servicios hacia eventos, atención B2B, coffee shop y elaboración de productos personalizados, lo cual le ha permitido ampliar su alcance a varios sectores de la ciudad de Quito con sus tres punto de venta.

Otra fortaleza relevante es el reconocimiento profesional de su chef y fundadora, Irene Cunalata, cuya trayectoria ha sido respaldada por premios y apariciones en medios de alto impacto, como la publicación de recetas en la revista Hogar con motivo del Día de la Gastronomía, entrevistas en Primicias y El Comercio, así como su participación en programas de televisión como Cara a Cara con Rosalía y América Vive, donde se ha visibilizado la propuesta de la pastelería. Este reconocimiento contribuye significativamente al posicionamiento de la marca y a su credibilidad dentro del sector gastronómico.

Asimismo, las alianzas estratégicas representan otra fortaleza. La colaboración con Dercobass Group, que auspicia el transporte y la entrega de productos a clientes B2B sin costo para Irene Bake Shop ni el cliente, permite optimizar la logística y reducir costos operativos.

De igual forma, la alianza con República del Cacao no solo facilita el acceso a chocolate a precio de proveedor, mejorando la eficiencia financiera, sino que también impulsa el desarrollo profesional de la chef mediante capacitaciones con chefs internacionales, fortaleciendo así la calidad, innovación y competitividad de la propuesta gastronómica de Irene Bakeshop.

No obstante, también se identifican ciertas debilidades que pueden limitar su crecimiento. Entre ellas destacan la baja inversión en publicidad y marketing, además de contar con un plan de marketing enfocado solo en la comunicación a través de redes sociales, el cual podría tener una mejor planificación y estrategia, factores que reducen la visibilidad de marca más allá de su clientela actual. Además, Irene Bakeshop presenta un reconocimiento limitado en mercados más amplios. De igual forma, depende en gran medida del boca a boca como principal canal de difusión, lo cual, si bien ha sido una fortaleza hasta ahora, resulta poco escalable a mediano y largo plazo.

En cuanto a las oportunidades que se detectan para Irene Bakeshop, se observa un escenario favorable que se caracteriza por una alta demanda de experiencias gastronómicas personalizadas, una tendencia que se alinea con el enfoque artístico de la marca. Esto le da a la marca un potencial de expansión, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando el creciente interés en productos artesanales y de autor. La creciente tendencia de los consumidores a buscar experiencias visualmente atractivas y compartibles en redes sociales ha incrementado la demanda por propuestas gastronómicas con alto valor estético (Koh, 2017). En este contexto, los postres de Irene Bakeshop, concebidos desde una perspectiva artística, destacan por su composición visual, lo que los convierte en productos particularmente atractivos para la generación de contenido digital.

Paralelamente, la implementación de una línea de producción estandarizada ha permitido optimizar los procesos de elaboración y asegurar la consistencia del producto, lo que

ha facilitado la ampliación de las líneas de negocio hacia segmentos que actualmente presentan oportunidades de abastecimiento, como el mercado B2B.

Sin embargo, también existen amenazas que deben considerarse dentro de la planificación estratégica. A pesar de que actualmente la marca tiene una oferta de valor diferenciada, el sector de cafeterías y pastelerías premium tiene una competencia cada vez más intensa y creciente, lo que exige una diferenciación constante. A esto se suma el aumento en los costos de materias primas e insumos importados, factor que impacta directamente en la estructura de precios.

COMUNICACIÓN

Hasta el momento, la comunicación de Irene Bakeshop se ha desarrollado de manera orgánica, con un plan de comunicación poco estratégico que se ha centrado en el manejo de redes sociales y ha aprovechando las oportunidades que han surgido en un entorno digital, especialmente Instagram y TikTok, mediante publicaciones constantes, creación de contenido visual y colaboraciones.

Adicionalmente, gracias al crecimiento de la imagen pública de su chef y fundadora, Irene Cunalata, la marca ha logrado presencia en medios de comunicación de alto impacto como Forbes Ecuador y Cosas Ecuador, que han realizado entrevistas y reportajes destacando su trayectoria, su enfoque artístico y su propuesta gastronómica diferenciada.

En cuanto a participación en eventos, Irene Bakeshop se ha incorporado progresivamente a espacios culturales y gastronómicos relevantes, como el Coffee Show, posicionándose dentro del segmento de cafeterías de especialidad. Esta presencia se ve fortalecida por su alianza con Apolo, tostador de café de especialidad, cuyo tueste medio acompaña la experiencia gastronómica de la marca y refuerza su propuesta de calidad.

Las colaboraciones han sido una constante en la estrategia comunicacional, principalmente con actores del ámbito gastronómico, artístico y marcas afines a los valores de la empresa. Entre estas se destacan alianzas con artistas plásticos como La Natia, restaurantes de renombre como ZeroLab, marcas consolidadas como Ron Flor de Caña, emprendimientos gastronómicos como KAMM y Almatcha (matcha ceremonial), chocolates artesanales de autor, así como negocios establecidos como Casa Bouquet (floristería) y MIMI (bar fluido). Estas colaboraciones se materializan en productos exclusivos, ediciones limitadas, temporadas especiales o eventos conjuntos, generando sinergia entre marcas y ampliando el alcance de cada una.

A pesar de tener un plan comunicación no tan estructurado, los objetivos implícitos han sido claros: posicionar a Irene Bakeshop como un referente de la pastelería boutique que integra arte y técnica francesa, consolidar la imagen de su chef como creadora y artista, y convertirse en la opción preferente para consumidores que buscan postres cuidadosamente elaborados en un entorno estético, acogedor y culturalmente enriquecido.

Los resultados percibidos han sido positivos. La marca cuenta cada vez con mayor reconocimiento, lo que se ve reflejado en un crecimiento sostenido de su clientela, un aumento significativo en la producción, que se ha triplicado en los últimos periodos, además de incremento de seguidores e interacciones en sus redes sociales y apertura de nuevos puntos de venta en diferentes lugares de la ciudad los cuales se mantienen estables. Este posicionamiento de tipo orgánico ha permitido consolidar a Irene Bakeshop como un negocio en auge dentro del mercado quiteño.

El tono de comunicación actual se caracteriza por ser aspiracional y artístico, cuidando de manera rigurosa la estética visual tanto de los productos como de los espacios y contenidos digitales. Esta narrativa refuerza el deseo por experiencias gastronómicas que, si bien no son

indispensables, se perciben como objetos de valor simbólico, cultural y sensorial, alineados con un consumo consciente, estético y de alto estándar.

No obstante, para lograr una presencia más sólida, coherente y sostenible en el tiempo, resulta necesario estructurar un plan de comunicación integral, el cual se desarrollará con mayor profundidad en el apartado 6: Plan de Innovación en Prototipos Gastronómicos

MARKETING

Hasta la fecha, el crecimiento de Irene Bakeshop se ha sustentado principalmente en el boca a boca, la recomendación directa de clientes satisfechos y el uso de redes sociales de manera orgánica, especialmente Instagram y TikTok. Este enfoque ha permitido consolidar una base de clientes fieles y construir una identidad de marca reconocida por su calidad y propuesta estética. Sin embargo, la ausencia de un plan de marketing estructurado representa, al mismo tiempo, una fortaleza por su autenticidad y una limitación frente a su potencial de expansión.

En términos operativos, la marca mantiene alianzas estratégicas como su colaboración con Cirkula, plataforma que permite optimizar la rotación de productos y reducir el desperdicio, fortaleciendo su enfoque sostenible. Sin embargo, uno de los principales desafíos actuales es la alta competencia en el mercado quiteño, tanto en el sector de cafeterías como en el de pastelerías, lo que exige un esfuerzo constante en innovación, diferenciación y mantenimiento de estándares de calidad elevados.

Dado que la marca no ha tenido un plan de marketing estructurado enfocado en el crecimiento y la utilidad, y que su expansión y reconocimiento se ha dado de forma orgánica, se ha identificado este como uno de los puntos más débiles. Por lo cual, este trabajo se enfoca en la propuesta de un plan de marketing gastronómico enfocado en la línea de negocio más rentable de Irene Bakeshop, que se desarrollará con mayor profundidad en el apartado 5.

COSTOS

Los costos actuales de Irene Bakeshop se distribuyen principalmente en las siguientes áreas: materia prima (con énfasis en chocolate de alta calidad, ingredientes frescos locales e insumos importados); mano de obra (personal capacitado en técnicas francesas y servicio al cliente); alquiler y servicios (correspondientes a tres locales con características y necesidades distintas); equipamiento y mantenimiento (hornos, refrigeración, maquinaria pastelera especializada); empaques y presentación (con enfoque sostenible y artístico); y costos indirectos, que incluyen marketing, utilería, decoración, diseño gráfico y capacitaciones.

Con la expansión de la marca, los costos no se han visto afectados de manera perjudicial; por el contrario, el aumento en el volumen de producción ha permitido una mayor eficiencia en el uso de equipamiento e instrumentos, optimizando procesos y fortaleciendo la rentabilidad operativa. No obstante, la apertura de nuevos puntos de venta implica inversiones necesarias, como la adquisición de un abatidor y un nuevo congelador, que permitirán aumentar la capacidad de almacenamiento y producción. Estas inversiones se proyectan como recuperables a corto plazo, debido a su impacto directo en la eficiencia productiva y en la capacidad de respuesta a la demanda.

Una de las metas clave a futuro es la optimización de procesos sin sacrificar la calidad, con el fin de mejorar el margen operativo y sostener la experiencia de marca. El análisis detallado de la estructura de costos se desarrollará en el apartado 14: Plan de mediano plazo – Negocios A&B II.

En este sentido, el presente proyecto de intervención gastronómica, centrado principalmente en el ámbito del marketing e integrado con otras áreas clave del desarrollo gastronómico, busca establecer un modelo de crecimiento ordenado, sostenible y alineado con el posicionamiento de Irene Bakeshop en el mercado actual y futuro.

DESARROLLO

1. DEMOSTRACION PLAN DE NEGOCIOS A&B I

El análisis de prefactibilidad constituye una herramienta de evaluación preliminar cuyo propósito es determinar si la inversión en un nuevo proyecto o línea de negocio resulta financieramente viable antes de comprometer recursos significativos. En esta etapa se proyectan ingresos, costos y gastos, con el fin de estimar la rentabilidad esperada y reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones de inversión.

Durante la fase inicial de un proyecto, el análisis de prefactibilidad permite identificar y estructurar los principales requerimientos económicos para su puesta en marcha, tales como adecuaciones físicas, alquiler, permisos de funcionamiento, contratación de personal, adquisición de inventario inicial, capital de trabajo, equipamiento y sistemas tecnológicos, entre otros. Una estimación rigurosa de estos rubros es fundamental, ya que muchos proyectos fracasan por iniciar con presupuestos subestimados y supuestos poco realistas, lo que posteriormente limita su capacidad operativa y compromete su sostenibilidad.

De manera complementaria, esta herramienta permite contrastar los ingresos proyectados con los costos y gastos estimados, evaluando si la relación entre ambos justifica la inversión y garantiza su viabilidad financiera en el tiempo.

No obstante, en el contexto actual de Irene Bakeshop, el análisis de prefactibilidad no resulta aplicable dentro del presente plan de intervención. La empresa no se encuentra en una etapa de expansión hacia nuevos locales ni en el desarrollo de líneas de negocio que requieran inversiones estructurales adicionales. Por el contrario, el enfoque estratégico se orienta al fortalecimiento y optimización de las operaciones existentes.

Si bien se plantea el crecimiento de la línea B2B, esta ampliación se desarrollará aprovechando la capacidad productiva ya instalada, sin necesidad de invertir en nueva infraestructura o planta de producción. En consecuencia, el objetivo del plan no es evaluar la

viabilidad de una inversión inicial, sino maximizar el rendimiento de los recursos actuales y mejorar la rentabilidad del negocio mediante una gestión más eficiente y estratégica. Sin embargo, se reconoce que el análisis de prefactibilidad será una herramienta indispensable en una etapa futura, cuando la empresa contemple procesos de expansión o nuevas inversiones de capital.

2. APLICACIÓN CROMATOLOGÍA Y COMPOSICIÓN

La psicología del color constituye un elemento esencial en la construcción de la identidad visual y el posicionamiento de marca, especialmente en el ámbito gastronómico, donde la experiencia sensorial y estética juega un papel crucial en la percepción del consumidor. En el caso de Irene Bakeshop, la selección cromática no responde únicamente a criterios estéticos, sino que forma parte de una estrategia comunicacional orientada a fortalecer la propuesta conceptual de la marca: una pastelería de autor que fusiona arte, técnica y sofisticación en un entorno urbano contemporáneo.

El gris cemento pulido, elegido como color predominante tanto en la identidad visual como en los espacios físicos, expresa una intención clara de comunicar modernidad, neutralidad y solidez conceptual (Heller, 2004). Desde la perspectiva de la psicología del color, los tonos grises se asocian con equilibrio, profesionalismo y una estética minimalista que privilegia la limpieza visual y la contención. En el contexto de Irene Bakeshop, este gris funciona como un “lienzo neutro” que evoca las superficies urbanas, reflejando el carácter metropolitano de la marca y conectando con un público que valora las expresiones contemporáneas. Al mismo tiempo, su neutralidad reduce la competencia visual, permitiendo que los postres, concebidos como auténticas obras de arte comestible, resalten por contraste y se conviertan en el centro de la experiencia.

Por otro lado, la incorporación de un verde turquesa cercano al tono Tiffany añade un componente de sofisticación, exclusividad y delicadeza. Este color ha sido históricamente vinculado al lujo accesible, la experiencia de recibir un producto especial, similar a la sensación de abrir un regalo. Desde una perspectiva psicológica, el turquesa evoca frescura, creatividad y tranquilidad, reforzando la percepción de una marca que combina precisión técnica con una expresión artística distintiva (Heller, 2004). Su presencia estratégica dentro de la paleta cromática no solo enriquece la estética general, sino que también actúa como un marcador emocional que favorece la grabación de la marca, diferenciando a Irene Bakeshop en un mercado altamente competitivo.

El uso conjunto de estos colores se complementa con una cuidadosa selección de materiales crudos, que refuerzan una estética que integra lo industrial y lo artesanal. Esta dualidad comunica tanto el rigor técnico del oficio pastelero como la calidez humana interna al proceso creativo, alineándose con la identidad de Irene Bakeshop como una pastelería de autor que atiende cada detalle, desde la conceptualización hasta la presentación final. Asimismo, la neutralidad de estos materiales y colores asegura que los postres destaquen sin distracciones, enfatizando su carácter artístico y permitiendo que cada pieza sea percibida como una obra única.

En síntesis, la psicología del color aplicada en Irene Bakeshop, y que se plasma en su manual de marca, trasciende lo meramente decorativa para convertirse en un eje estratégico del posicionamiento de la marca. Esta paleta cromática, cuidadosamente seleccionada, contribuye a generar una atmósfera coherente con el concepto de “arte comestible”, fomenta una experiencia estética memorable y fortalece la diferenciación competitiva en el mercado gastronómico contemporáneo.

3. ENSAYOS DE SABERES CULINARIOS SENSORIALES Y ANCESTRALES

La intervención propuesta para Irene Bakeshop se orienta hacia la innovación de productos, procesos y experiencias gastronómicas, con un enfoque contemporáneo y artístico inspirado en corrientes internacionales como el postmodernismo de Van Gogh o el expresionismo abstracto de Jackson Pollock, entre otros exponentes del arte moderno. La pastelería se define, en su esencia conceptual, como una propuesta moderna y de autor, donde el diseño, la estética y la creatividad convergen para ofrecer una experiencia distinta, exclusiva y alineada con las tendencias actuales de la alta pastelería.

En coherencia con este enfoque, Irene Bakeshop no se concibe como un espacio de preservación cultural o de tradición gastronómica, sino como un laboratorio creativo que reinterpreta los postres desde una estética conceptual contemporánea. En este modelo, los sabores buscan generar sensaciones visuales, olfativas, táctiles y gustativas, priorizando la experiencia sensorial como un todo. Los productos se desarrollan a partir de técnicas modernas, procesos controlados e ingredientes seleccionados para potenciar la estética visual y el impacto sensorial característicos del arte moderno, más que para evocar tradiciones culinarias ancestrales.

Dado que el negocio se encuentra en funcionamiento y cuenta con una base de clientes estable, estos mantienen expectativas específicas. Según la experiencia de su fundadora Irene Cunalata, su clientela busca una experiencia visual y gastronómica sofisticada, distinta y alineada con los estándares internacionales de pastelería contemporánea, más que una recuperación de saberes culinarios tradicionales o ancestrales. La pastelería premium se orienta hacia la personalización, el diseño innovador, la diferenciación estética y el uso ingenioso de ingredientes (tradicionales o novedosos) que destaquen el producto final, lo cual difiere ampliamente de un enfoque ancestral o culturalmente autóctono.

Se identifica además una incompatibilidad estratégica entre este tipo de enfoque y el concepto de la pastelería. La incorporación de saberes culinarios ancestrales podría generar una disonancia conceptual con el estilo de vanguardia y artístico que caracteriza a la marca, afectando su posicionamiento, propuesta de valor e incluso su desempeño comercial. Experiencias previas, aunque puntuales, en las que se han introducido productos con una orientación más tradicional, no han evidenciado una demanda suficiente por parte de los clientes actuales o potenciales que justifique integrar estos elementos al modelo creativo o comercial de Irene Bakeshop.

En cuanto al eje central de este trabajo, el marketing gastronómico, tampoco se identifica un aporte claro derivado de la incorporación de elementos ancestrales dentro de la marca. Para ello, se continuarán realizando metodologías de diseño, estrategias de innovación en producto y narrativas de storytelling artístico que fortalecen la identidad estética contemporánea de la marca. Con esta orientación, se continuará construyendo una identidad sólida y diferenciada, basada en lo artístico, abstracto e internacional. La incorporación de elementos ancestrales podría interferir en la claridad del mensaje y afectar la percepción de la marca como un referente de modernidad y vanguardia.

4. CONCEPTO Y DESARROLLO HERBOLOGÍA Y FORAGING

Comprender los ingredientes de origen vegetal desde una perspectiva integral, que vaya más allá de lo sensorial y se enfoque en los beneficios funcionales que pueden aportar, tales como propiedades medicinales, relajantes, antiinflamatorias, antioxidantes y nutricionales, resulta especialmente valioso en el contexto de una industria gastronómica cada vez más competitiva.

Considerando que Irene Bakeshop se fundamenta en la repostería conceptual y de autor, el conocimiento profundo de los beneficios de ingredientes de origen vegetal, muchos que ya

forman parte de las materias primas con las que trabaja la marca, resulta clave para potenciar la creatividad en el desarrollo de nuevas propuestas de menú. Este aprendizaje no solo amplía las posibilidades desde las cuales se diseñan los postres, sino que permite aportar un relato y una intención que enriquecen la experiencia del consumidor.

Adicionalmente, el modelo de negocio de Irene Bakeshop contempla una línea de productos orientada al segmento B2B, para la cual resulta estratégico ofrecer propuestas innovadoras que puedan adaptarse a la identidad y concepto gastronómico de los establecimientos aliados. En este sentido, los conceptos de herbología y foraging se pueden aplicar de forma directa a Irene Bakeshop. Un ejemplo reciente es la negociación de venta B2B con el restaurante Saphi, ubicado en Cumbayá, para el cual la chef Irene aplicó los principios de la herbología en el desarrollo de opciones de postres alineadas con la propuesta gastronómica del restaurante. Dado que este buscaba incorporar un postre que aportara beneficios asociados a la relajación, así como una conexión espiritual y ritualística a través de una experiencia aromática y gustativa, se formuló un postre de autor a base de palo santo, lavanda y rosa, cuyos atributos se ajustaban de manera coherente a los objetivos planteados por el restaurante Saphi.

Por lo tanto, esto representa una ventaja competitiva significativa para Irene Bakeshop, al permitirle adaptarse, en base al conocimiento, tanto a la evolución de su propia propuesta de marca como a los requerimientos conceptuales de sus aliados estratégicos en el segmento B2B, línea de negocio que constituye un componente relevante dentro de la estructura y proyección de la empresa.

5. PLAN DE MARKETING GASTRONÓMICO

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 MARKETING GASTRONÓMICO

El Marketing gastronómico es una rama del marketing tradicional enfocada en influir en la percepción del cliente sobre el valor de un producto o servicio ofrecido por un establecimiento gastronómico. Según Silva (2016), para poder influir en la decisión de compra del cliente, es necesario conocerlo a profundidad, segmentarlo correctamente, entender sus necesidades y así lograr un incremento en ventas.

A diferencia del marketing tradicional, el marketing gastronómico tiene un enfoque central en el cliente, en la naturaleza del producto y servicio, así como la integración de las emociones y la experiencia sensorial. Por el contrario, el marketing tradicional tiene un enfoque centrado en el producto y sus características (Silva, 2016).

Valor vs Sacrificio.

En el marketing gastronómico se enfatiza mucho en el concepto de valor vs sacrificio. El mismo que indica que la satisfacción del cliente se logra cuando el valor entregado o percibido por el cliente es mayor que el sacrificio exigido (Vallsmandella, 2002). Puesto que en el marketing gastronómico se enfrenta a la intangibilidad de los servicios, resulta primordial establecer un valor tangible a la experiencia del cliente, de forma que el cliente sienta que recibe un beneficio integral que va más allá del producto.

En el contexto de un restaurante, el valor entregado incluye componentes como: El producto principal (comida o bebida), la calidad del servicio y la interacción con el personal, las instalaciones (decoración, ubicación, limpieza, música, comodidad), y la reputación e imagen de la marca. Por el contrario, el sacrificio exigido se refiere a lo que el cliente debe dar o intervenir para obtener el valor. Esto incluye: dinero, tiempo invertido en llegar, esperar el

servicio y consumirlo y esfuerzo físico o mental ya sea buscando información, tomando decisiones o incluso adaptándose a un horario (Vallsmandella, 2002).

Por lo tanto, se debe buscar una buena relación entre el valor entregado y el sacrificio exigido. Según Vallsmandella (2002), $\text{Valor} > \text{Sacrificio} = \text{Cliente Satisfecho}$. Es decir, si el valor percibido por el cliente es mayor al sacrificio exigido, el cliente se sentirá satisfecho e incluso, superará sus expectativas, lo que generalmente lleva a fidelización. Por el contrario, si el valor percibido es menor al sacrificio exigido, se tendrá un cliente insatisfecho que probablemente no regrese al establecimiento.

Este concepto indica la importancia de que en un establecimiento de alimentos y bebidas se preste atención no solo al producto en sí, sino a todos los elementos que contribuyen a la experiencia del cliente y su percepción de valor (Vallsmandella, 2002).

Marketing Mix: Las 7ps

El marketing mix es el conjunto de variables fundamentales en la estrategia de marketing, en gastronomía, se expanden a 7ps a diferencia de las 4ps generalmente analizadas en marketing tradicional (Silva, 2016).

Producto:

En gastronomía, se debe enfocar al restaurante como un producto global, no solamente a la comida. El producto en marketing gastronómico abarca todo lo que aporta a la experiencia del cliente y los beneficios que este obtiene (Silva, 2016). En el diseño de producto global se debe considerar: la comida y bebida, el servicio, las instalaciones, la marca y la ubicación (Vallsmandella, 2002).

Precio:

Es una variable crucial en la decisión de compra, puesto que debe percibirse como justa. El precio debe ser establecido según el valor que el cliente le otorga al producto y servicio (Silva, 2016). Para fijar precios se deben tomar en cuenta factores internos, como costos,

objetivos de marketing, posicionamiento de marca y organización del negocio. Así como factores externos, tales como la demanda, la competencia, el comportamiento del mercado y factores económicos. De forma que se puede tomar uno de los siguientes enfoques al momento de fijar precios: precio basado en costos, o precio basado en el valor percibido (Vallsmandella, 2002).

Plaza:

Se refiere a que el producto esté disponible para el cliente dónde y cuándo él lo necesita, por lo que incluye no solo el lugar físico del establecimiento, sino también las opciones de entrega (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018)

Promoción:

Engloba la forma de llegar al cliente mediante la comunicación e la oferta de valor. Busca influir en la decisión de compra (Silva, 2016). La promoción puede hacerse dos principales canales: tradicionales (televisión, radio, periódico) o digitales (redes sociales, email marketing, influencer marketing, whatsapp marketing y páginas web) (Ponce, 2019)

Personas:

En los negocios de alimentos y bebidas, las personas son uno de los aspectos más importantes en la percepción de valor de un restaurante. El personal es el encargado de conducir la experiencia del cliente, y de ellos depende que este regrese o no al establecimiento. Por esta razón es crucial que el personal tenga una correcta formación y capacitación constante, de forma que siempre muestren una actitud de servicio que genere confianza al consumidor (Silva, 2016).

Proceso:

En marketing gastronómico, se entiende como proceso a la experiencia integral del cliente, desde que tiene el primer contacto con el establecimiento, hasta que se retira de él. Por esta razón, el proceso de marketing es continuo, requiere medición y mejora constante

(Vallsmandella, 2002).

El proceso cuenta con varias fases de consumo: En primer lugar, se tiene la información y reserva, un paso que debe ser fácil para el cliente, puesto que, si no encuentra la información para reserva, dirección o teléfonos, puede decidir por otro establecimiento. Como segunda fase está la recepción y servicio. En este paso es crítica la interacción con el personal y la calidad del producto y servicio. Por último, se tiene la fase de despedida y post venta. En ella se debe enfatizar en el recuerdo que se lleva el cliente y qué tipo de actividades post consumo se pueden implementar, como reseñas, whatsapp marketing, entre otras (Silva, 2016).

Physical evidence o evidencia física:

Debido a que los servicios son intangibles, la evidencia física se refiere a todos esos elementos tangibles que pueden aportar a la buena percepción del cliente. Por ejemplo, diseño del restaurante, menaje, uniforme del personal, música, aromas, presentación de los platos, diseño del menú, entre otros (Ponce, 2022).

La correcta gestión de las 7ps determina que un establecimiento gastronómico pueda crear una propuesta de valor diferenciadora en un mercado altamente competitivo (Silva, 2016).

5.1.2 DEFINICIONES

Pastelería de autor: Se refiere a creaciones únicas y con un sello personal, realizadas por un chef pastelero. Combinan la aplicación de técnicas de alta pastelería, creatividad y selección de ingredientes de alta calidad para ofrecer un producto y experiencia única al consumidor (Aduriz & Barrenetxea, 2009).

Postres de vitrina: Es un formato de pastelería en la que se presentan postres individuales que son exhibidos en una vitrina. Se caracterizan por ser visualmente atractivos, contar con varias texturas y colores, y ser de alta calidad (Pazmiño & Chávez, 2024).

Galletería: línea de productos de panificación elaborados a partir de harina de trigo, grasas y azúcares. Se caracterizan por masas que no requieren de fermentación, con un bajo contenido de humedad y una textura crocante (Gómez & Lorenzo, 2012).

Pastelería personalizada: Modalidad de pastelería en la que cada producto se adapta a las necesidades y requerimientos del cliente, en términos como diseño, sabores, colores, texturas, etc. Se realizan bajo pedido (Quescrem, 2023).

Bocaditos para eventos: Preparaciones de pequeñas porciones dulces o saladas que se sirven en eventos sociales o corporativos. Se caracterizan por su practicidad para consumir, por ser llamativos visualmente y variados en sabores y texturas (Castro & Álvarez, 2016).

5.1.3 MARKETING SENSORIAL

El marketing sensorial dentro del ámbito gastronómico se define como la disciplina que busca conectar directamente con el cerebro emocional del cliente, estimulando los cinco sentidos para influir directamente en sus decisiones de compra, generar experiencias memorables y, en consecuencia, aumentar la rentabilidad del negocio gastronómico (Ponce, 2022)

La teoría base de este enfoque radica principalmente en la neurología, ciencia médica que estudia el comportamiento humano en base al funcionamiento del cerebro. Esta ciencia nos revela que aproximadamente el 85% de las decisiones de compra son emocionales o impulsivas y solo el restante 15% son racionales (Ponce, 2022). El sistema límbico o cerebro emocional es el encargado de tomar los estímulos sensoriales (vista, olfato, gusto, tacto y oído) y transformarlos en emociones y decisiones. Esto nos hace pensar que Irene Bakeshop debe ir más allá de la alta calidad en el producto y servicio que ofrece en sus locales, y enfocarse

también en cómo se percibe y valora en su totalidad la experiencia sensorial y emocional brindada a cada comensal.

Es importante, ya que, basados en este concepto, sabemos que la cafetería es vista como un producto global, donde todos los elementos influyen en la percepción de valor del cliente (Vallsmandella, 2002). Para Irene Bakeshop el marketing sensorial será una herramienta esencial para lograr fortalecer la propuesta de valor: el marketing sensorial permitirá a Irene Bakeshop ofrecer no solo postres, sino una experiencia sensorial, emocional y gastronómica holística. Según Vallsmandella (2002), los clientes perciben el restaurante como un “producto global” y todos los elementos (propuesta gastronómica, servicio, personal de servicio, elementos visuales, merchandising, etc.) deben construir hacia un concepto coherente. Para Irene Bakeshop esto implica considerar los siguientes puntos con respecto a los sentidos al momento de definir y tomar decisiones.

Vista: La decoración, el diseño y los colores, en conjunto con la presentación y concepto de los postres, son fundamentales para lograr una estética visual sorprendente y evocadora, yendo de la mano del concepto principal del establecimiento y convirtiendo cada postre en una obra de arte. “El personal uniformado también contribuye a la tangibilización del servicio y al concepto visual del local” (Vallsmandella, 2002, p. 18). Las variables más importantes en neuromarketing incluyen los colores del local, del letrero, el tipo de letra usada, la iluminación, la decoración de los platos y la limpieza, entre otros. A nivel visual, Irene Bakeshop debe vender tanto desde cómo se presenta a sus futuros clientes en redes sociales como a sus clientes presenciales en sus dos locales.

Olfato: Es un sentido muy importante en el momento de vender. Irene Bakeshop debe aprovechar que es una pastelería y recordar que los aromas del café recién hecho y de la pastelería recién horneada evocan recuerdos y generan emociones (Ponce, 2022). Se deben evitar olores que vayan en contra de lo que el cliente espera en una pastelería, como olores a

químicos de limpieza o basura, ya que estos generarían una percepción negativa del lugar y la experiencia podría ser irrecuperable.

Oído: “La música ambiental debe adaptarse para crear una atmósfera especial” (Ponce, 2022, p. 53). En este caso, al ser una cafetería que tiene al arte en el centro de toda la experiencia, Irene Bakeshop debe aprovechar los momentos generados en el mundo de la música para crear un ambiente que permita la conversación e interacción con los clientes. Al mismo tiempo, puede aprovechar las tendencias como las *coffee parties* o lo que se realizó recientemente con el homenaje a Ozzy Osbourne para generar experiencias gastronómicas alrededor de la música y apelar al sentido del oído de los comensales.

Tacto: En la pastelería moderna o de vanguardia el juego de texturas está muy presente, ya que enriquecen la experiencia gustativa y se puede jugar con texturas crujientes, suaves, cremosas o incluso explosivas. Estas texturas deben ser comunicadas al consumidor final, ya que aumentan el deseo y la expectativa del comensal (Vallsmandella, 2002). El mobiliario es otro punto clave cuando hablamos del sentido del tacto, ya que este debe ser cómodo y agradable, invitando a los comensales a quedarse, a ordenar más ítems y a disfrutar del espacio donde se encuentran.

Gusto: Hablando de gastronomía, el sentido del gusto es el que debe verse estimulado de la mejor manera. Diríamos que se convierte en el sentido fundamental a ser excitado; Irene Bakeshop debe destacar por su calidad excepcional, sabores innovadores y combinaciones únicas, acompañados de un café de alta calidad y de especialidad. Otro punto clave es que debe existir una carta que ofrezca variedad y que permita al cliente experimentar varios sabores y texturas que refuercen los estímulos sensoriales, sorprendiendo una vez y, lo más importante, engancharlo al cliente para que quiera regresar por más en el futuro.

Irene Bakeshop no es solo una pastelería; no se trata únicamente de vender café y pasteles artísticos con temática de artistas mundialmente conocidos. Se trata de vender una

experiencia holística que estimule los cinco sentidos, construya una narrativa alrededor de la marca y cree conexiones emocionales duraderas que generen lealtad en el cliente y el crecimiento del negocio. Este enfoque permitirá a Irene Bakeshop diferenciarse y prosperar en un ambiente altamente competitivo, donde la competencia es alta y está bien posicionada en el mercado de cafeterías de la ciudad de Quito.

5.1.4 BRANDING

El branding, como estrategia, genera resultados económicos positivos en un establecimiento gastronómico. Es más que un logo bonito, un nombre que conecte o una buena presencia en redes sociales. Un buen branding deja huella, además de ayudar a generar una sensación de coherencia y profesionalismo que resulta en mayor consumo, recordación de marca y recomendación.

El branding es la construcción de la marca y el perfil del establecimiento concebido como un “producto global” (Vallsmandella, 2002). El branding es un elemento intangible que sirve para poder diferenciar a un negocio en un vasto océano de negocios gastronómicos que básicamente ofrecen lo mismo. “Un buen branding ayuda a posicionar el negocio y promover la diferenciación de este, buscando un equilibrio entre la percepción de valor por parte del comensal y la rentabilidad del negocio” (Ponce, 2022, p. 59).

El branding se sustenta en el hecho de que la cafetería es un negocio donde todos los elementos que lo conforman influyen en la percepción de valor que tienen los clientes del negocio. Esto llega a estar muy correlacionado con el punto anterior, marketing sensorial; ya que, al activar los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto), el cliente genera sensaciones de placer a los estímulos generados dentro del local.

La neuropublicidad lleva al branding de un negocio de manera muy importante, sobre todo en negocios gastronómicos. Una parte es comunicar y otra es vender mediante el uso de

imágenes, descripciones u otras estrategias que evoquen a los cinco sentidos en lugar de una comunicación sencilla y aburrida. Irene Bakeshop se puede concentrar en diferenciarse del resto, comunicando desde el concepto hasta la experiencia, al usar técnicas de branding correctas y neuropublicidad de impacto.

El valor de la marca es algo muy importante en marketing gastronómico y el branding permite explotar este valor de marca al ofrecer una experiencia integral que permite estimular los cinco sentidos, construyendo un valor percibido superior a la inversión realizada por el cliente (tiempo, dinero y esfuerzo). Según Vallsmandella (2002), si el valor entregado es superior, el cliente percibirá una buena relación calidad-precio.

Un buen branding permite generar ventajas competitivas sostenibles mediante varios puntos, uno de ellos es la diferenciación. La propuesta única de Irene Bakeshop, que fusiona arte y pastelería de vanguardia, se convierte en un diferenciador potente frente a la competencia, ya que, de por sí solo, este concepto ayuda a diferenciar la marca de otras, generando curiosidad, recordación y posicionamiento de marca. El branding facilita la creación de un “producto global” que incluye decoración, ambiente físico, ubicación, accesibilidad, interacción con el personal que ayudan completamente a la percepción de valor de la marca, ya que las empresas que mejoran la calidad o diferencian el producto y servicio obtienen ventajas competitivas (Vallsmandella, 2002).

Otro beneficio de una buena estrategia de branding es generar una rentabilidad sostenible, ya que se crean experiencias diferenciadoras, justificando precios premium para postres artísticos y café de especialidad. Mediante el buen uso del neuromarketing gastronómico se puede lograr un equilibrio entre la percepción de valor del cliente y la rentabilidad del negocio (Ponce, 2022).

La comunicación coherente es otro de los beneficios que trae una estrategia fuerte de branding, ya que establece las directrices para una comunicación fuerte, coherente y unificada.

Desde el diseño gráfico (logo, lettering, identidad visual, etc.) y la publicidad hasta el diseño de los locales (localización, interiorismo, etc.), cada elemento debe hablarle al cliente de pastelería y arte. La coherencia con la que habla la marca es esencial para mantener esa percepción positiva que desea y busca el cliente de Irene Bakeshop.

Esto nos lleva a un punto clave con respecto al aumento de competitividad en un ámbito saturado, que desesperadamente busca un diferenciador potente impulsado por un cliente cada vez más globalizado, educado y curioso, que busca nuevas experiencias a todo nivel y, sobre todo, gastronómicas. Una estrategia fuerte de branding permitirá a Irene Bakeshop poder competir no solo por precio, sino por valor y experiencia, atrayendo a clientes que buscan una propuesta cultural y gastronómica única. Según Vallsmandella (2002), “Un branding eficaz ayuda a conseguir un gran volumen de clientes, mejorar la calidad o diferenciar el producto y servicio, y reducir los costos de adquisición de clientes, lo que es clave para la competitividad”.

Toda la estrategia de branding debe girar alrededor de un conocimiento profundo del público objetivo, conocer sus deseos, intereses y comportamientos, ofreciendo una propuesta de valor que resuene con sus necesidades emocionales y racionales (Silva, 2016). Este punto está ligado estratégicamente con una visión de innovación constante para mantener al público enganchado con postres, sabores y presentaciones novedosas que apuntan a satisfacer al cliente de manera directa y mantener vivo el concepto de Irene Bakeshop.

Para un negocio orientado a la venta B2B, el reconocimiento de marca que se obtiene a través de una estrategia de branding sólida, permite una apertura de mercado más sencilla, al tener el respaldo y la confianza de una marca ya consolidada. Al mismo tiempo, se puede garantizar un mayor volumen de ventas para el cliente, ya que el consumidor final reconoce la marca y confía en su calidad.

5.1.5 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Como mencionan (Kotler & Keller, Marketing management, 2016) “el posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor” (p. 310).

Gracias a la libertad creativa de la marca, la chef fundadora ha podido explorar y explotar su conocimiento en repostería, artes plásticas, fusionando y creando postres inspirados en este bagaje. Reforzando así, su exclusividad y atractivo.

Irene Bakeshop se ha arriesgado e incursionado pasivamente en nuevos mercados, mediante colaboraciones, tendencias y propuestas temáticas, posicionándose en el mercado y dando a conocer su oferta de manera dinámica a mercados a primera vista ajenos a su producto. Por mencionar algunas de estrategias, están catas de vinos y ron con maridaje de sus postres; colaboraciones de menús de tiempos con diversos chefs; postres conmemorativos de artistas y colecciones de temporada. Permitiendo de esta manera posicionar su marca con clientes fieles en su nicho y llegando a nueva clientela por diversos canales manteniendo su esencia.

5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Objetivo General:

Incrementar en un 7% la utilidad neta de *Irene Bakeshop* en un plazo de 12 meses, mediante el análisis de sus líneas de negocio y el diseño de una estrategia de marketing enfocada en mejorar la rentabilidad de la línea de negocio más apta según el análisis, optimizando los recursos disponibles (humanos, materiales y de producto).

Específicos:

- Identificar la participación relativa de cada línea de negocio a través de la Matriz de crecimiento - participación (BCG), calculando su tasa de crecimiento, para

luego categorizarlas y priorizarlas en función de su rentabilidad, potencial de desarrollo y contribución al negocio.

- Diseñar una estrategia de marketing orientada a potenciar la línea con mayor rentabilidad y proyección de crecimiento, definiendo un marketing mix que optimice los recursos disponibles y contribuya a consolidar la sostenibilidad del negocio.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar la efectividad del plan de marketing a corto, mediano y largo plazo.
- Captar nuevos clientes B2B a través de un plan de medios que permita generar más utilidad para el negocio.

5.3 DESARROLLO PLAN DE MARKETING

5.3.1 Análisis Situacional

5.3.1.1 Análisis interno (matriz BCG)

La matriz BCG es una herramienta de gestión empresarial desarrollada en la década de 1970 por Bruce D. Henderson en Boston Consulting Group (Henderson, 1970). Su objetivo principal es ofrecer a la empresa una visión clara sobre la categorización de sus líneas de negocio o productos, facilitando así la toma de decisiones sobre dónde invertir recursos (Henderson, 1970).

En este modelo se analizan dos variables fundamentales:

- Participación relativa de mercado: muestra la posición competitiva de la línea o producto frente a la competencia, ya sea interna o externa. Generalmente se mide en función de las ventas (Henderson, 1970).
- Tasa de crecimiento del mercado: refleja si la línea de negocio está en expansión o en estancamiento dentro del mercado en el que participa (Henderson, 1970).

De la combinación de estas variables surgen cuatro posibles categorías:

1. Estrellas: alta participación y alto crecimiento.
2. Vacas lecheras: alta participación y bajo crecimiento.
3. Interrogantes: baja participación y alto crecimiento.
4. Perros: baja participación y bajo crecimiento.

En el caso de *Irene Bakeshop*, partir del análisis BCG resulta clave para identificar qué líneas de negocio tienen mayor potencial y, en consecuencia, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de marketing. Actualmente, la empresa maneja cuatro líneas principales:

- Productos bajo pedido para consumidor final.
- Cafetería.
- Productos de venta para el segmento de mercado B2B.
- Pasteles enteros de venta en vitrina.

Para la primera variable de la matriz, se calculó la participación relativa de mercado de cada línea respecto a la interna líder en ventas (cafetería). Se consideraron de alta participación aquellas líneas con un valor igual o superior a 0,5 (es decir, que venden al menos la mitad de lo que vende la líder). Por debajo de este valor, se clasificaron como de baja participación.

En cuanto a la segunda variable, se evaluó el porcentaje de crecimiento en ventas de cada línea respecto al año anterior, estableciendo como criterio de alto crecimiento aquellas que superaron el 15% de incremento

| | Línea de negocio | Análisis | | | | Calificación | | |
|---|----------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------|
| | | Ventas Totales anuales | Participación relativa | Tasa de crecimiento del mercado | | Participación Relativa | Tasa de crecimiento del mercado | Grupo |
| | | Calcular | Calcular | Ventas año anterior | Crecimiento del mercado | Definir | Definir | Definir |
| 1 | Productos Bajo pedido | \$ 29.988,00 | 0,72 | \$ 14.994,00 | 100,0% | ALTA | ALTA | ESTRELLA |
| 2 | Cafetería | \$ 31.940,00 | 0,76 | \$ 29.574,07 | 8,0% | ALTA | BAJA | VACA LECHERA |
| 3 | B2B (mousses y pasteles enteros) | \$ 41.934,00 | 1,00 | \$ 23.296,67 | 80,0% | ALTA | ALTA | ESTRELLA |
| 4 | Pasteles enteros en Vitrina | \$ 20.496,00 | 0,49 | \$ 18.803,67 | 9,0% | BAJA | BAJA | PERRO |
| 4 | TOTALES | \$ 124.358,00 | | \$ 86.668,41 | | | | |

Figura 2: Análisis BCG para Líneas de Negocio de Irene Bakeshop.

Nota: Elaboración por los autores.

Con base a los resultados que se muestran en la Figura 1, se definió la categoría de cada línea dentro de la matriz BCG:

- Productos bajo pedido para consumidor final: Estrella
- Cafetería: Vaca lechera
- Productos de venta B2B: Estrella
- Pasteles enteros de venta en vitrina: Perro

Al identificar dos líneas en la categoría de estrella, se requiere realizar un análisis adicional enfocado a la utilidad por línea, con la finalidad de identificar cuál es la línea con mayor utilidad y por consiguiente, direccionar la estrategia de marketing a esa línea.

Tabla 1: Análisis de Utilidad por Línea de Negocio de Irene Bakeshop

| Línea | Ingresos | Costo Variable | Costo Fijo Asignado | Utilidad |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Productos Bajo pedido | \$29.988,00 | \$8.996,40 | \$13.241,62 | \$7.749,98 |
| Cafetería | \$31.940,00 | \$9.582,00 | \$14.103,55 | \$8.254,45 |
| B2B (mousses y pasteles enteros) | \$41.934,00 | \$12.580,20 | \$18.516,54 | \$10.837,26 |
| Pasteles enteros en Vitrina | \$20.496,00 | \$6.148,80 | \$9.050,29 | \$5.296,91 |
| TOTAL | \$124.358,00 | \$37.307,40 | \$54.912,00 | \$32.138,60 |

Nota: Elaboración por los autores.

Como se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el análisis de utilidad por línea arrojó que la línea estrella, con mayor utilidad es la de ventas B2B, seguido por la línea de cafetería, productos bajo pedido para consumidor final y obteniendo como la línea de menor utilidad la de ventas de pasteles enteros en vitrina. En base a los análisis mencionados, se concluyó direccionar el plan de marketing a la línea de ventas B2B.

La línea de negocio B2B de Irene Bakeshop consiste en la venta de postres al por mayor a diferentes cafeterías o restaurantes de un nivel socioeconómico medio-alto que no tienen especialización en repostería y para los cuales, contar con un menú de mousses individuales o tortas de la más alta calidad, puede darles una ventaja competitiva en el mercado. Para ser considerado un cliente de la línea B2B y contar con precios preferenciales al por mayor, el establecimiento debe realizar compras semanales de al menos 100 dólares. Inicialmente se maneja un periodo de prueba de 3 meses, en los cuales se evalúa si el cliente puede cumplir con el mínimo de compra semanal para permanecer como cliente B2B.

Las entregas se realizan a dos puntos en Quito: Cafetería de Irene Bakeshop y el stand de Irene Bakeshop en el Centro Histórico de Quito. El resto de los establecimientos, retiran los pedidos semanales en la planta de producción de Irene Bakeshop en Cumbayá. No obstante, es posible realizar entregas en otros puntos con un costo de entrega adicional.

En cuanto al portafolio de productos ofrecido, se cuenta con un catálogo digital para la línea B2B (Anexo 1), el mismo que cuenta con 4 categorías de productos: Pasteles grandes,

Pasteles pequeños, Mousses individuales y Galletas, con precios de venta a clientes B2B y precios mínimos de venta al público, del cual los clientes pueden escoger los diferentes postres que desean ofrecer en su establecimiento. Los postres generalmente se entregan con marca blanca, pero es posible realizarlos también con la marca de Irene Bakeshop.

5.3.1.2 Análisis del mercado

El mercado de postres de autor y productos de pastelería ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la recuperación del sector gastronómico y por una demanda creciente de experiencias culinarias innovadoras y sensorialmente atractivas. (Grand View Research, 2024)

Paralelamente, los negocios gastronómicos que no cuentan con capacidades internas para producir postres, como cafeterías, restaurantes, hoteles y servicios de eventos, buscan soluciones externalizadas que combinen costos accesibles, impacto visual y sabores diferenciados. (ProEcuadorB2B., 2025)

El segmento B2B de pastelería se encuentra en expansión, dado que los compradores corporativos priorizan la consistencia en calidad, la estandarización en presentación, la personalización de sabores y formatos, y productos alineados con tendencias digitales como la estética “instagrameable” (Grand View Research, 2024). Además, la relación calidad-precio es un factor clave para ellos, ya que requieren de productos con alto valor percibido y margen rentable. Este comportamiento coincide con lo analizado en el informe Sweet and Snacks Ecuador 2025, donde se evidencia un interés creciente por postres diferenciados a precios competitivos.

En el entorno B2B, la demanda se orienta hacia soluciones prácticas y confiables, capaces de optimizar operaciones sin sacrificar calidad. Los negocios del sector HoReCa buscan proveedores que garanticen estandarización, entregas puntuales, estética impecable y sabores memorables. Según Grand View Research, 2024, existe una tendencia regional hacia

la externalización de productos terminados y semi terminados en panadería y pastelería, lo cual reduce costos fijos y mejora la oferta gastronómica. Esto amplía las oportunidades para Irene Bakeshop, donde el concepto de “arte en un postre” adquiere mayor relevancia dentro de un mercado que valora la diferenciación estética.

El mercado demuestra un crecimiento relacionado con la búsqueda de experiencias personalizadas y de alta calidad. En cuanto a precios, el rango B2B oscila entre USD 1,20 y USD 20,00 según técnica, tamaño, tipo de postre y lugar de comercialización. En el Anexo 1 se detallan los precios de referencia B2B de diferentes tipos de postres, junto con comentarios sobre su rentabilidad y aplicación. En general, el canal B2B opera con un margen entre el 20% y 40% frente al precio al consumidor final, dependiendo del volumen y la relación comercial entre las partes.

Tabla 2: Precios de Sublíneas de Catálogo B2B Irene Bakeshop

| Tipo de postre | Precio B2B | Comentario |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------------|
| Mousses y tartas individuales | \$1,20 a \$2,50 | Alta rotación y buena rentabilidad |
| Pasteles enteros | \$18,00 a \$20,00 | Depende del tamaño y decoración |
| Galletas | \$0,80 a \$1,00 | Tendencia para cafetería |

Nota: Elaboración por autores. Fuente: Catálogo B2B Irene Bakeshop (Anexo 1).

Las temporalidades como Navidad, san Valentín, día de la madre o eventos sociales, representan picos de demanda estratégicos para el sector, ya que permiten implementar campañas específicas que potencian ventas, fidelización y recordación de marca. (Acosta, 2025) En el caso de Irene Bakeshop, este aspecto constituye una oportunidad, debido a la ausencia de estrategias estacionales formalizadas dentro del negocio.

Como se observa en la Figura 2, la ubicación de Irene Bakeshop en la matriz Ansoff se encuentra en el cuadrante de Desarrollo de mercado, puesto que existe una oferta limitada de postres de autor en el segmento B2B en el entorno local. Aunque existen grandes competidores

de pastelería tradicional, no hay un actor consolidado que satisfaga la demanda de productos altamente creativos o modernos. Esto posiciona a Irene Bakeshop como una propuesta diferenciada con potencial de expansión en este nicho.



Figura 3: Matriz Ansoff Irene Bakeshop para Venta de Postres B2B.

Nota: Elaboración por autores.

5.3.1.3 Mercado Meta

La segmentación constituye un proceso fundamental dentro del marketing, al permitir identificar y agrupar consumidores con características y necesidades similares (Kotler & Keller, Marketing management, 2016). Esta herramienta facilita la formulación de estrategias precisas y adecuadas para el público objetivo, lo que incrementa la probabilidad de obtener resultados comerciales favorables.

Las variables de segmentación aplicadas son:

1. Demográficas, relacionadas con características como edad, ingresos y género.
2. Geográfica, vinculadas a la ubicación del cliente y la distribución territorial de la empresa.

3. Psicográficas, asociadas a valores, motivaciones, intereses y estilos de vida.
4. Conductuales, que incluyen hábitos de consumo, frecuencia de compra y grado de lealtad. (Schiffman, Kanuk, & Wisenblit, 2014)

Comprender estas variables permiten definir con precisión el mercado meta.

Según Kotler y Armstrong (2012), el mercado objetivo corresponde al conjunto de consumidores al que la empresa orienta sus estrategias de marketing, luego de analizar y seleccionar los segmentos más atractivos. (pp.49) Esta definición orienta la selección de los clientes ideales mediante criterios de demanda, tamaño del mercado, accesibilidad, rentabilidad y alineación con la propuesta de valor.

Hutt & Sphen (2012) establecen que el modelo B2B se centra en transacciones comerciales entre empresas, donde se enfatiza la búsqueda de alianzas estratégicas, la estandarización de procesos, el suministro constante y la confianza como eje fundamental de la relación. (pp. 40) En Gastronomía, el B2B genera vínculos de largo plazo que aportan estabilidad y crecimiento a ambas partes.

5.3.1.4 Análisis PESTEL

POLÍTICO:

Irene Bakeshop opera en un mercado políticamente inestable al estar situado en Ecuador. Un ejemplo reciente es el paro nacional de septiembre 2025, el cual surgió como resultado a la eliminación del subsidio del diésel. Si bien este paro nacional impactó de mayor forma en las ciudades del norte del país, Ecuador tiene un historial de paros nacionales que en ocasiones pasadas han impactado fuertemente a la ciudad de Quito, ocasionando cierre de negocios por días y resultando en pérdidas monetarias (Coronel, 2025). Por esta razón, es importante mantenerse alerta a las dificultades que este o siguientes paros nacionales puedan provocar ya que se pueden interrumpir cadenas de suministro y así afectar la recepción de

materia prima para la elaboración de pedidos B2B y la entrega de estos. Es fundamental contar con planes de contingencia como stock extra de insumos para poder sobrellevar posibles manifestaciones.

Por otro lado, Ecuador ha pasado por un periodo político inusual en los últimos años, al tener una disolución de la asamblea y elecciones adelantadas en 2023. Desde el ingreso del nuevo gobierno, Daniel Noboa ha implementado reformas políticas enfocadas en la estabilización del país y lucha contra la inseguridad. Como resultado, se han presentado medidas económicas como el alza del IVA del 12 a 15% para financiar las medidas de seguridad adoptadas por el país (García, 2025). Estas medidas pueden impactar en los costos operativos del negocio y a su vez, disminuir el poder adquisitivo de los consumidores, resultando en una baja de pedidos B2B. No obstante, el nuevo gobierno también ha apostado por el crecimiento económico de empresas nacionales, por lo que es importante mantenerse alerta a la posibilidad de participar en programas de apoyo gubernamental para pymes.

ECONÓMICO:

La economía ecuatoriana muestra un panorama mixto: por un lado, se tuvo un 2024 difícil por el impacto de la crisis energética y la violencia, el Banco Central proyectó un crecimiento de aproximadamente 3,8% del PIB para el 2025 (Banco Central del Ecuador, 2025) Por otro lado, la inflación ha sido la más baja desde 2021, con un valor de 0,53% en el 2024. Esto se debe en gran parte a la estabilidad del dólar y a subsidios por parte del estado, como por ejemplo la electricidad, que contuvieron el alza del costo de vida (Banco Central del Ecuador, 2025; SWI swissinfo.ch, 2025)

Otro factor económico es el alza de materias primas que impactan directamente a la fabricación de postres para la venta B2B de Irene Bakeshop. Principalmente el alza de precios

del cacao como consecuencia del auge de las exportaciones, lo cual resulta en un incremento de precios internos. Entre las causas de la mayor demanda de cacao ecuatoriano a nivel mundial está la menor producción en África debido a climas adversos y enfermedades, lo cual hizo que en 2024 la tonelada de cacao esté por encima de los 12.000 USD, casi tres veces más que el año anterior (Banco Central del Ecuador, 2024) A pesar de un panorama tan adverso con una de las materials primas principales para Irene Bakeshop, la relación comercial sólida que mantiene con su proveedor de chocolate permitió que este no traslade el incremento de precios a Irene Bakeshop, logrando a su vez, mantener los precios de los postres ofertados para B2B.

Finalmente, en los últimos años se ha visto un florecimiento de la cultura del café en Ecuador, tenido un crecimiento de consumo interno de café del 5% al 10% anual. Como consecuencia, han proliferado las cafeterías en el país, a finales del 2023, existían más de 13.400 cafeterías en el país, un crecimiento del 48% en cinco años. (González, 2024). Esto significa una gran oportunidad económica para la línea de negocio B2B de Irene Bakeshop ya que muchas de estas cafeterías tercerizan la repostería que ofrecen. Abriendo la oportunidad de posicionarse como un líder en la proveeduría de postres para cafeterías.

SOCIAL:

Uno de los principales factores sociales que afectan a los negocios de alimentos y bebidas es el incremento de la inseguridad a nivel nacional. Ecuador está atravesando por una crisis de inseguridad sin precedentes ligada al crimen organizado vinculado al narcotráfico, incrementando casos de secuestros, robos y extorsiones (García, 2025). Esto puede afectar a la venta de productos B2B puesto que, por un lado, muchos restaurantes y cafeterías están optando por cerrar más temprano para evitar horarios nocturnos, además que, los clientes han optado por salir menos y por consecuencia consumir menos. Estos dos factores se traducen en menor demanda de producto y por lo tanto, menos pedidos de postres B2B.

En cuanto a tendencias de consumo en repostería, se observa un creciente interés por la conciencia de salud, lo que ha generado una nueva demanda de postres saludables. No obstante, la tradición de los pasteles clásicos y los postres dulces se mantiene firme. Aunque existen corrientes emergentes hacia productos con menos azúcar, sin lácteos, sin gluten, entre otros, la demanda por los postres tradicionales sigue siendo sólida y constante (Revista Alimentaria, 2024). Por otro lado, las nuevas generaciones valoran especialmente la sostenibilidad y la ética empresarial, por lo que prefieren productos elaborados con insumos de origen responsable, empaques sostenibles, entre otros factores (Revista Alimentaria, 2024).

Si bien en el mercado abundan tendencias de consumo, es fundamental comprender con claridad la propuesta de valor de Irene Bakeshop y el público al que se dirige, para así adoptar únicamente aquellas tendencias que se alineen a su identidad de marca. De igual manera, resulta clave estar atentos a lo que demandan las cafeterías y restaurantes que conforman su clientela, ya que esto permitirá innovar en el menú y responder de forma oportuna a las necesidades de proveeduría en el segmento B2B.

TECNOLÓGICO:

En el ámbito tecnológico, la importancia de la presencia digital es cada vez más evidente. En 2024, el 69% de la población ecuatoriana utiliza redes sociales (Molina, 2025), lo que ha transformado la manera de hacer marketing y de vender. Ese mismo año, la inversión en publicidad digital en el país alcanzó los 720 millones de dólares (Molina, 2025). Esto refleja que contar con una presencia digital estructurada y formal ya no es una opción, sino un requisito esencial para negocios como Irene Bakeshop. Además, resulta clave prestar atención a las reseñas y recomendaciones en línea, ya que influyen directamente en las decisiones de compra del cliente y en la reputación del negocio.

Otro factor tecnológico que incide directamente en el giro de negocio de Irene Bakeshop es la implementación de equipos de producción como hornos, vitrinas refrigeradas, batidoras, entre otros. La inversión en tecnología suele ser elevada, ya que se trata de maquinaria industrial generalmente importada. Por ello, es fundamental planificar adecuadamente las inversiones necesarias para sostener una producción en crecimiento y asegurar que el negocio cuente con los recursos económicos que permitan su expansión.

ECOLÓGICO:

En 2024, Ecuador atravesó una crisis energética provocada por fuertes sequías que redujeron los niveles de agua en las hidroeléctricas, lo que derivó en cortes de electricidad a nivel nacional. Como consecuencia, numerosas empresas de distintos tamaños sufrieron interrupciones operativas y pérdidas significativas en ventas (Orozco, 2024). Aunque la situación se ha estabilizado este año, es evidente que el sistema energético sigue siendo vulnerable y puede fallar en cualquier momento. Por ello, resulta fundamental contar con planes de contingencia que permitan garantizar la continuidad operativa y proteger los equipos, ya sea mediante la implementación de plantas eléctricas o la inversión en maquinaria con menor consumo energético.

La sostenibilidad, por otra parte, es un tema de creciente relevancia que debe incorporarse en los negocios de alimentos y bebidas. En el ámbito B2B, una alternativa es el uso de empaques biodegradables para entregas o, incluso, la implementación de bandejas reutilizables en lugar de empaques plásticos desechables. Esto no solo contribuye a reducir la huella ambiental, sino que también puede fortalecer la percepción de los negocios aliados respecto al compromiso sostenible de Irene Bakeshop.

LEGAL:

La normativa laboral en Ecuador es estricta y protectora hacia el trabajador, lo que suele representar un reto para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con recursos suficientes para disponer de un personal amplio. Esto puede derivar en retrasos operativos y en una carga laboral extensa para los colaboradores. Además, la ley establece jornadas de 8 horas diarias, con horas extras remuneradas entre un 50% y un 100% adicional, y limita la contratación de personal a medio tiempo (Ecuador, 2005). En el caso de Irene Bakeshop, esto implica organizar de manera eficiente los turnos de trabajo, con el fin de evitar pagos excesivos de horas extras que podrían afectar la rentabilidad del negocio. No obstante, pese a que la mano de obra representa un costo elevado, es fundamental garantizar estabilidad al personal y un ambiente laboral adecuado, que respete la normativa vigente y evite excesos de carga de trabajo.

En lo referente a permisos de funcionamiento, los negocios de alimentos B2B deben contar con autorizaciones municipales y sanitarias vigentes. En Quito, la obtención de la licencia LUAE en la categoría de alimentos es obligatoria. Asimismo, la Agencia de Regulación y Control Sanitario exige que las empresas del sector cumplan con buenas prácticas de manufactura para asegurar la inocuidad de los alimentos (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015). Por otro lado, el régimen tributario ecuatoriano requiere que las empresas realicen declaraciones mensuales de IVA y anuales de impuesto a la renta. Sin embargo, también existen incentivos para pymes, como posibles reducciones en impuestos municipales durante el primer año o facilidades en el acceso a créditos públicos.

Dentro de los factores legales relevantes para el segmento de venta B2B se encuentra la elaboración de contratos comerciales, en los cuales se deben especificar todas las condiciones del acuerdo, como precios de compra, precios mínimos de venta al público, condiciones de pago, periodos de prueba, condiciones de entrega y mínimos de compra. Estos

contratos son esenciales para garantizar una relación profesional y evitar malos entendidos entre las partes.

Adicionalmente, en el mercado de establecimientos de alimentos y bebidas, es de suma importancia contar con registros y patentes de marca, puesto que otorgan protección legal sobre el nombre y la identidad del negocio, brinda derechos exclusivos de uso y evita problemas futuros en los que alguien más registre la marca y el establecimiento se vea obligado a cambiar su nombre que ya llevaba un reconocimiento en el mercado. Además, mantener estos registros al día, permite la posibilidad de expansión con sucursales o venta de franquicias.

5.3.1.5 Análisis FODA enfocado a B2B.

El análisis FODA es una herramienta vital para analizar la situación de la empresa de manera estratégica ya que permite entender la situación de la empresa tanto de una manera interna y externa, con el fin de comprender cual su la ventaja, pero entendiendo cuáles son sus riesgos y debilidades. (Anderson & Narus, 2004). En este caso, es importante hacer un análisis FODA con mayor profundidad para enfocarlo a la línea de negocio B2B de Irene Bakeshop.

Tabla 3: Análisis FODA para línea B2B

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y reputación de Irene • Alta calidad y BPMs consolidadas • Equipo de trabajo consolidado • Producto diferenciador y visualmente atractivo • Alianzas estratégicas que reducen costos • Catálogo de precios diferenciado para clientes B2B • Postres tipo mousse individual únicos en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de establecimientos que tercerizan postres • Baja competencia en proveedores B2B especializados • Expansión a múltiples segmentos gastronómicos como hoteles, restaurantes y tiendas gourmet • Crecimiento del mercado gastronómico premium |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción limitada • Estructura operativa en Desarrollo • Logística de distribución aún en crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de proveedores con precios menores • Inestabilidad económica del país, que afecta al sector gastronómico |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados de materias primas premium | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en precios de cacao, mantequilla e insumos importados |
|--|--|

Nota: Elaboración por autores.

5.3.2 Análisis de la competencia:

Dentro de la competencia para Irene Bakeshop en el segmento de fabricación de postres vamos a analizar a dos competidores usando una matriz de perfil competitivo (ver tabla 4), que permite comparar a Irene Bakeshop con dos de sus rivales directos en el mercado B2B de postres en Quito.

Chatelain Pâtisserie:

Aparece en el terreno de juego como un emprendimiento entre dos franceses Julien Louis joven franco ecuatoriano apasionado por el mundo del chocolate y Philippe Chatelain pastelero francés radicado en Quito recientemente, maestro en la técnica y sabores franceses de alta pastelería. El negocio nace hace un año y medio ya que Julien ve la falta de oferta en el mercado de postres de alta calidad, propone el negocio a Philippe y arrancan con su primer local. En la actualidad tienen 3 locales ya funcionando el primero en Quito, en el sector financiero en la Moscú y Republica del Salvador, el segundo en el Paseo San Francisco siendo una isla muy estilo moderno y llamativo y el tercero, otra isla en Plaza Briza también en Cumbayá. Su centro de producción está en Quito, en Eloy Alfaro y Av. 10 de agosto. Punto central desde donde despachan toda la producción a locales y clientes. Su propuesta enfatiza productos de pastelería fina con una experiencia “francesa” a precios competitivos.

Su clientela principal es publico gourmet, consumidores de pastelería premium, turistas gastronómicos y foodies en general. Su clientela B2B sigue en expansión y aquí radica un punto clave de este análisis ya que Chatelain no ofrece un menú muy de “autor” para sus clientes B2B. El menú ofrecido para el cliente B2B es Cheesecake crudo y cocido con salsa por definir, opciones maracuyá, frutos rojos o chocolate, torta de zanahoria, volcán de chocolate, creme brulèe y tarta de limón. No se discute la calidad y el sabor de los productos

ya que estos resaltan sobre la competencia local. El menú se puede personalizar, pero se mueve en esas variedades de productos ya que para mantener unos costos competitivos Chatelain ofrece la venta de 50 unidades por variedad semanal de postres con la facilidad de poder congelar todos para la operatividad fácil dentro de la tienda del cliente.

Una ventaja competitiva de Chatelain es que ellos cuentan con su propia marca y formula de chocolate desarrollados por ellos mismos, lo cual diferencia vs Irene Bakeshop al depender de materia prima de proveeduría comercial local. Una ventaja de Irene Bakeshop vs Chatelian Pâtisserie es que Irene bakeshop ofrece al cliente B2B las mismas variedades de postres de autor que se ofrecen en las tiendas de Irene Bakeshop logrando expandir la marca y desarrollando el mercado de los postres de autor a lo largo de la ciudad.

La Serena Pastelería

La Serena Pastelería es un emprendimiento local liderado por Serena Larrea. Serena tiene estudios formales en pastelería y experiencia en pastelerías europeas previamente armar su negocio en la ciudad de Quito. No cuenta con un centro de producción ni local donde ofrezca su propuesta porque su giro de negocio es otro, para eso ella prepara sus postres en la cocina amplia de sus padres en Pifo.

El negocio de Serena radica en elaborar postres de autor para eventos principalmente montando la mesa de dulces para matrimonios, bautizos y otros eventos particulares. El negocio B2B de Serena no está muy desarrollado por el momento ya que al no tener un centro de producción es complicado laborar más de 8 horas al día en su taller.

La manera de trabajar de Serena es muy particular ya que para lanzar la propuesta de postres para el negocio B2B ella analiza el menú y concepto del establecimiento donde estarán sus postres y a partir de eso ella hace una propuesta de postres adaptados a la propuesta del cliente. Por ejemplo, para una pizzería la propuesta fue:

Tiramisú, Panacotta de coco y coulis de mango, profiteroles con crema diplomática y confitura de frutos rojos, Mousse de hierbaluisa y maracuyá y tartaleta de frutos rojos y de temporada. Todos con formas y moldes modernos potenciando el aspecto visual de los postres. Con precios variando desde \$3,60 hasta \$4,15 sin IVA. A estos precios en caso de requerir factura se les añade el IVA y además un valor de Domicilio que varía de acuerdo con donde es la entrega de los postres. La cantidad de los postres no modifican el precio.

Cabe recalcar que una ventaja competitiva de Serena es que viene de una familia con fincas ganaderas y productores de derivados de la leche. Esto hace que su materia prima láctea sea muy accesible logrando unos costos de producción muy baratos con respecto a materia prima. Por otro lado, al no tener local, centro de producción y una plantilla de gente que atienda en estos lugares sus costos fijos también son muy baratos.

Una ventaja competitiva de Irene Bakeshop sobre Serena es la presencia que tiene la marca Irene con sus locales y no depender exclusivamente de eventos donde mostrar su marca y sus postres.

A pesar de que La Serena si tiene planes de abrir un local no tiene claro cuándo ni cómo hacerlo por lo que Irene Bakeshop debe potenciar su presencia en el mercado haciendo todo lo posible para instaurar su marca como referente en la pastelería Quiteña.

Análisis de perfil competitivo:

Como se observa en la tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo, Irene Bakeshop obtiene el puntaje más alto, ubicándose como la empresa con mejor desempeño global entre las analizadas. Esto se debe principalmente a su fortaleza en innovación, portafolio de postres de autor, presencia de marca y capacidad de adaptación al cliente B2B, lo cual le permite responder con agilidad a las necesidades de establecimientos gastronómicos que buscan propuestas diferenciadas, estandarizadas y con estética contemporánea. Adicionalmente, su

capacidad operativa media, aunque no tan alta como la de Chatelain, demuestra ser suficiente para sostener operaciones B2B existentes y en crecimiento.

Por su parte Chatelain Pâtisserie registra un puntaje total de 3,12, ocupando la segunda posición. Su principal fortaleza radica en la capacidad productiva, la consistencia operativa y su dominio técnico en alta pastelería francesa. Sin embargo, su oferta B2B se concentra en productos más tradicionales y menos innovadores, lo que limita su atractivo dentro del segmento de postres de autor. Aun así, su estructura de producción optimizada y su capacidad logística le otorgan ventajas en eficiencia y abastecimiento, posicionándolo como competidor sólido en términos operativos.

En tercer lugar, se ubica La Serena Pastelería, con 2,87 puntos. Aunque destaca por su alto nivel creativo, estética cuidada y fuerte capacidad de personalización, enfrenta limitaciones estructurales importantes, como su baja capacidad productiva, ausencia de un local comercial y logística limitada, factores que restringen su expansión en el canal B2B. A pesar de contar con una ventaja competitiva en costos debido al acceso privilegiado a materia prima láctea, su menor presencia de marca y su modelo operativo artesanal general desventajas en escalabilidad frente a los otros competidores.

En conjunto, la matriz de perfil competitivo evidencia que Irene Bakeshop posee actualmente la combinación más equilibrada de capacidades para consolidarse como líder del mercado B2B de postres de autor en Quito. Sus fortalezas diferenciales, sobre todo la innovación, estandarización del producto y el respaldo de una marca en crecimiento, constituyen elementos clave para capitalizar oportunidades del cuadrante de desarrollo de mercado de la matriz Ansoff. Este diagnóstico nos permite fortalecer las estrategias orientadas a expansión, alianzas y posicionamiento, reafirmando el potencial de la empresa para liderar el nicho de postres de autor de alta calidad dentro del sector gastronómico de la ciudad, además

de generar campañas de marketing enfocadas en el público objetivo resaltando las fortalezas claves de la empresa sobre la competencia.

Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo

| Factor Crítico de Éxito | Peso | Irene Bakeshop | Puntaje | Chatelain Pâtisserie | Puntaje | La Serena Pastelería | Puntaje |
|---|----------|----------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| Calidad Técnica | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Portafolio Postres de autor | 0,15 | 4 | 0,6 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 |
| Capacidad productiva | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 1 | 0,12 |
| Presencia de marca | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 1 | 0,12 |
| Innovación y estética visual | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 |
| Costos y Rentabilidad | 0,10 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| Personalización B2B | 0,12 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 | 4 | 0,48 |
| Logística y capacidad de almacenamiento | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 |
| Totales | 1 | | 3,66 | | 3,12 | | 2,89 |

Nota: Elaboración por autores.

5.3.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Irene Bakeshop en el mercado B2B se sustenta, en primer lugar, en la trayectoria, conocimiento especializado y visión creativa de su fundadora, Irene Cunalata, una pastelera de amplio renombre en la industria gastronómica ecuatoriana. Su formación profesional, marcada por años de perfeccionamiento técnico junto a maestros pasteleros internacionales, experiencias laborales fuera del país y una sólida carrera académica como profesora universitaria, le ha permitido construir un enfoque de autor basado en criterios rigurosos, sensibilidad gastronómica y pensamiento conceptual en torno al sabor. Esta trayectoria confiere a la marca una credibilidad destacada, asegurando que cada creación

responda a un proceso de diseño culinario con bases técnicas sólidas, innovación controlada y un entendimiento profundo del comportamiento sensorial de los ingredientes.

A partir de esta base profesional, Irene Bakeshop consolida su propuesta ofreciendo postres que, aun cuando parten de referentes clásicos, alcanzan un nivel diferencial gracias a su ejecución precisa, calidad de insumos y desarrollo técnico especializado. Cada producto refleja un estándar superior en sabor, textura y presentación, garantizando consistencia operativa y un valor agregado significativo para los negocios que los integran en su oferta gastronómica. A ello se suma un portafolio cuidadosamente estructurado para responder a las necesidades de cafeterías, restaurantes y puntos de venta que buscan postres distintivos sin incurrir en los altos costos, infraestructura o carga operativa que implica producirlos internamente. Este enfoque convierte a Irene Bakeshop en un socio estratégico confiable, respaldado por procesos productivos estables y por una reputación de marca construida sobre resultados comprobables.

En este contexto, dentro del portafolio B2B destacan los mousses individuales, considerados uno de los productos insignia de la pastelería. Estas piezas representan la síntesis del estilo autoral de Irene Cunalata: combinaciones de sabores equilibrados, capas con texturas complementarias y técnicas contemporáneas que aportan una experiencia sensorial diferenciada. Su diseño responde a la creciente demanda del consumidor por propuestas auténticas, creativas y claramente vinculadas a una identidad culinaria. Para los establecimientos B2B, incorporar estos mousses constituye una oportunidad estratégica: permiten enriquecer el menú con un producto de alto valor percibido, capaz de elevar el ticket promedio y atraer nuevos segmentos de clientes, sin que el negocio deba enfrentar la complejidad técnica, la inversión en equipamiento especializado o la precisión operativa que requiere su elaboración.

En conjunto, la combinación de la trayectoria profesional de la fundadora, la calidad técnica de los productos y el portafolio adaptable al mercado posiciona a Irene Bakeshop como una de las alternativas más sólidas y competitivas para establecimientos que buscan fortalecer su oferta dulce con propuestas de autor ejecutadas bajo estándares profesionales de excelencia.

5.3.4 Mercado Meta:

Para definir el mercado meta de la línea B2B de Irene Bakeshop, se realizó una segmentación utilizando descriptores geográficos, firmográficos, psicográficos y conductuales, con el objetivo de identificar establecimientos con mayor afinidad hacia la propuesta de valor de la marca y mayor potencial de crecimiento comercial.

Tabla 5: Análisis de Segmentación de Mercado línea B2B

| Tipo de descriptor | Variable analizada | Resultado obtenido |
|---------------------------|---|--|
| Geográfico | Ubicación de los establecimientos | Ubicados en Quito y los valles circundantes, (Cumbayá y Tumbaco). |
| Firmográfico | Tipo y tamaño de establecimiento gastronómico | Negocios del sector gastronómico y hotelero con enfoque en oferta premium y experiencia de consumo diferenciada con facturación aproximada entre USD 7.000 y USD 15.000 mensuales. |
| Operacional | Capacidad interna de producción | Negocios que no cuentan con chef repostero propio o con capacidad suficiente para desarrollar una línea de pastelería especializada internamente. |
| Psicográfico | Orientación de marca y propuesta de valor | Establecimientos que buscan ofrecer productos de repostería premium y diferenciados como parte de su experiencia gastronómica. |
| Conductual / de consumo | Nivel de exigencia del cliente final | Negocios cuyos consumidores presentan disposición a pagar por productos de alta calidad, estética cuidada y propuesta gastronómica especializada. |

Nota: Elaboración por autores.

En base a dicho análisis, se determinó que el mercado meta de Irene Bakeshop en el segmento B2B está conformado por cafeterías de especialidad, delicatessen, restaurantes de nivel medio-alto y hoteles que no cuentan con chef repostero con una facturación mensual aproximada entre USD 7.000 y USD 15.000. Estos establecimientos se localizan

principalmente en la ciudad de Quito y en los valles circundantes, particularmente en Cumbayá y Tumbaco, donde existe un público con disposición a pagar por productos de pastelería premium.

5.3.5 Marketing mix

5.3.5.1 Producto:

La oferta de productos de Irene Bakeshop para su línea de negocios B2B se estructura en tres portafolios o sublíneas: Galletería, Mousses y Tartaletas individuales, y Pastelería de tortas enteras. Para facilitar el proceso de selección, la marca dispone de un catálogo profesional que presenta cada producto con su nombre, fotografía y descripción detallada, permitiendo que el cliente revise las opciones disponibles y elija los postres que mejor se ajusten a la propuesta gastronómica de establecimiento. (ver Anexo 1)

En la actualidad, la operación B2B se sostiene sobre un portafolio estable no personalizable, que se mantiene disponible durante todo el año. No se desarrollan ediciones estacionales; como Navidad o San Valentín, con el fin de preservar procesos altamente estandarizados, minimizar la complejidad operativa, garantizar la consistencia en la calidad y asegurar que la producción pueda escalar de forma eficiente conforme crece la cartera de clientes.

Irene bakeshop ofrece su portafolio de postres B2B bajo dos modalidades de comercialización: venta bajo la marca de Irene Bakeshop, o comercialización como marca blanca para que el establecimiento venda los productos bajo su propia marca. La venta de los productos bajo el nombre de Irene Bakeshop ofrece diversos beneficios para el cliente, dentro de los cuales destacan la logística de entrega sin costo adicional, y la ausencia de inversión en equipos para el almacenamiento y exhibición de los productos en el punto de venta.

Actualmente, Irene Bakshop mantiene la siguiente producción mensual para su línea de negocio B2B:

1. Mousses y Tartaletas Individuales: 450 unidades
2. Galletas: 16 kilogramos
3. Pasteles enteros: 48 unidades

Dado que el objetivo del presente plan de marketing es lograr un crecimiento del 7% anual en la utilidad de la línea de negocio B2B, considerando que la utilidad anual actual asciende a los USD 19.019 y que la utilidad objetivo es de USD 20.350, se realizó un análisis de la cantidad de unidades adicionales que se necesitaría producir por cada línea del portafolio para alcanzar dicho objetivo. Los resultados de este análisis se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Producción Mensual Adicional Esperada por Línea de Producto

| Línea de Producto | Medida | Producción Mensual Actual | Utilidad Neta Actual | Utilidad Neta Esperada | Utilidad Neta Adicional | Producción Mensual Adicional |
|--|---------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Mousses y Tartaletas Individuales | Unidades | 450 | \$ 787,50 | \$ 842,63 | \$ 55,13 | 32 |
| Galletas | Kilogramos | 16 | \$ 125,44 | \$ 134,22 | \$ 8,78 | 1 |
| Pasteles Enteros | Unidades | 48 | \$ 672,00 | \$ 719,04 | \$ 47,04 | 3 |

Nota: Elaboración por autores.

El análisis completo de utilidad por línea de producto del portafolio B2B de Irene Bakeshop puede verse en el Anexo 5.

5.3.5.2 Precio:

La política de precios de Irene Bakeshop se fundamenta en un costeo completo por categoría de producto, lo que posibilita establecer un esquema tarifario claro, coherente y alineado con la calidad técnica y conceptual de la pastelería. A partir de este análisis se ha diseñado un catálogo operativo que incluye para cada producto un precio de venta al público (PVP) sugerido y un precio mínimo recomendable, garantizando transparencia en la relación comercial y flexibilidad para que cada cliente pueda ajustar sus márgenes de acuerdo con su

propia estrategia interna. Este modelo no solo facilita la gestión comercial, sino que también estandariza las expectativas entre la marca y sus aliados.

Los precios de referencia por categoría se resumen de la siguiente manera:

- Pasteles enteros: Precio de venta B2B: 20 USD, PVP sugerido 28 USD, margen unitario 8 USD.
- Mousses individuales: Precio de venta B2B 2,50 USD, PVP sugerido 4,20 USD, margen unitario 1,70 USD.
- Galletas: Precio de venta B2B unitario 0,80 USD, PVP sugerido 1,30 USD, margen unitario 0,50 USD.

Tabla 7: Precios para Negociaciones B2B

| Referencia | Costo | Precio de Venta sin impuestos | Margen de ganancia | Precio de Venta Sugerido | Estrategia de precio aplicada |
|-----------------------------|---------|-------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Pasteles enteros | \$ 6,00 | \$ 20,00 | \$ 8,00 | \$ 28,00 | Acuerdo de precios bajo contrato |
| Mousses Individuales | \$ 0,75 | \$ 2,50 | \$ 1,70 | \$ 4,20 | |
| Galletas | \$ 0,24 | \$ 0,80 | \$ 0,50 | \$ 1,30 | |

Un elemento clave de esta estrategia de precios es la decisión de ofrecer los productos a un precio especial al sector B2B, lo cual permite a los negocios aliados mantener precios equivalentes, o incluso ligeramente superiores, a los de Irene Bakeshop sin perder competitividad frente al consumidor final. Esta medida asegura un equilibrio: por un lado, los establecimientos asociados pueden obtener un margen atractivo; por otro, Irene Bakeshop mantiene la capacidad de liderar el mercado mediante una política coherente con su posicionamiento de marca premium, evitando así la erosión de precios o la competencia desleal entre puntos de venta.

Este esquema tarifario se complementa con condiciones comerciales diseñadas para asegurar un flujo operativo ordenado y la sostenibilidad de la relación B2B. El cliente debe

cumplir un mínimo de compra semanal de 100 USD, acompañado de un período de prueba de tres meses, durante el cual se evalúa si el volumen de ventas alcanza los estándares mínimos establecidos. Superado este período, se realiza un análisis semestral para determinar la continuidad del cliente dentro del programa B2B, lo que garantiza la eficiencia logística y la coherencia del modelo operativo. En materia de pagos, la política inicial es de pago contra entrega, con la posibilidad de ofrecer crédito a medida que se consolide la relación comercial.

Cabe destacar que el catálogo de productos en el que se especifican precios es el mismo para todos los clientes B2B, independientemente de si se maneja comercialización con marca de Irene Bakeshop o marca blanca, teniendo la única diferencia en el costo de logística, el cual debe ser cubierto solo por los clientes que manejan marca blanca, o a su vez, retirar el producto en la planta de producción.

En síntesis, la estrategia de precios para el mercado B2B se presenta no solo como un mecanismo para garantizar la rentabilidad, sino también como un instrumento estratégico para diferenciar a Irene Bakeshop dentro del sector gastronómico. Al ofrecer productos conceptualizados con altos estándares técnicos a precios competitivos y estructurados, la marca consolida su liderazgo, fortalece sus alianzas comerciales y maximiza las oportunidades de crecimiento.

5.3.5.3 Plaza:

Para definir los clientes objetivo de la línea B2B de Irene Bakeshop, se buscó identificar un segmento de establecimientos, como cafeterías y restaurantes, que cuenten con estabilidad operativa, capacidad de compra recurrente y una clara alineación con la propuesta de repostería conceptual de la marca. En este contexto, se tomó como referencia el promedio de ventas mensuales del punto de venta de Irene Bakeshop ubicado en el sector de la República del Salvador, el cual opera como franquicia B2B, y registra una facturación aproximada de USD 10.000 mensuales. Este cliente ha demostrado ser estable y contar con una capacidad de compra

constante, lo que lo convierte en un referente válido para la segmentación mencionada en el punto 5.3.4.

Adicionalmente, se contempla como clientes potenciales a hoteles boutique establecidos que no cuenten con un chef repostero interno, tales como el Hotel Plaza Grande, Mama Cuchara, Patio Andaluz, entre otros, para quienes la oferta de repostería B2B de Irene Bakeshop representa una alternativa viable y de valor agregado.

Para la búsqueda y captación de nuevos clientes, se priorizarán establecimientos ubicados dentro de la ruta de abastecimiento actual (Centro de Quito, Quito Centro-Norte y Cumbayá / Tumbaco), ya que esto representa una ventaja logística significativa. Adicionalmente, estos sectores concentran al público objetivo al que se busca llegar con los postres ofrecidos por Irene Bakeshop.

En cuanto a la logística de entregas, Irene Bakeshop mantiene una alianza estratégica con Dercobass, empresa que se encarga de realizar las entregas en los puntos de venta que comercializan bajo la marca de Irene Bakeshop, sin costo alguno para la empresa. Esta alianza permite ofrecer el beneficio de entrega en punto de venta sin costo adicional para el cliente. En el caso de los clientes que operan bajo la modalidad de marca blanca, el beneficio no está disponible, por lo que los pedidos deben ser retirados directamente en la planta de producción ubicada en Cumbayá.

La política de entregas contempla dos modalidades:

- Comercialización bajo marca Irene Bakeshop: Entrega en punto de venta sin cargo de envío. Los envíos se realizan con frecuencia semanal a cada zona de la ciudad de Quito: una vez por semana en el centro de Quito y una vez por semana en el Centro Norte de Quito. Como fue mencionado con anterioridad, el costo de envío no representa ningún costo para Irene Bakeshop por la alianza que mantiene con la empresa Dercobass.

- Comercialización bajo modalidad de marca blanca: Retiro en planta de Irene Bakeshop ubicada en Cumbayá.

Uno de los beneficios para los clientes que optan por la comercialización bajo la marca de Irene Bakeshop es que no deben realizar ninguna inversión para el almacenamiento ni exhibición de los productos, puesto que Irene Bakeshop coloca un congelador y una vitrina refrigerada en el punto de venta sin costo alguno. Estos equipos se entregan en calidad de préstamo y se mantienen en el establecimiento mientras la alianza esté vigente. Es importante mencionar que el cliente es el encargado de realizar los mantenimientos de los equipos de acuerdo con las recomendaciones de Irene Bakeshop. En el caso de los clientes que manejan el formato de marca blanca, ellos son quienes deben realizar la inversión de los equipos para conservación y exhibición de los productos.

En cuanto al empaque de los productos, con el fin de optimizar recursos y mantener la cadena de frío, se utilizan coolers de espuma flex, los cuales son reutilizados con cada entrega. En el caso de los puntos de venta que manejan la marca de Irene Bakeshop, los coolers son proporcionados por la empresa como un beneficio y las entregas se realizan con los mismos, los cuales permanecen bajo la custodia de Irene Bakeshop. Por otro lado, en el caso de los establecimientos que trabajan bajo la modalidad de marca blanca, Irene Bakeshop no proporciona el empaque, por lo que cada establecimiento debe contar con sus propios coolers para el retiro de los productos.

Independientemente de la modalidad de comercialización de los postres, Irene Bakeshop realiza una capacitación al cliente para el correcto manejo de los productos, y entrega un documento en el que se especifica que el tiempo de vida útil de los productos es de tres días en refrigeración y una semana en congelación, así como las condiciones de la alianza comercial. (ver Anexo 2).

5.3.5.4 Promoción:

La estrategia de promoción de Irene Bakeshop busca persuadir a través de la coherencia, la calidad y la consistencia del mensaje. Una estrategia digital correctamente ejecutada permite transformar la estética, la técnica y la narrativa gastronómica en una ventaja competitiva sólida. De esta manera, la promoción deja de concebirse como un gasto operativo y pasa a entenderse como una inversión estratégica orientada a la generación de valor.

La estrategia se estructura sobre cuatro pilares fundamentales:

1. Desarrollo de contenido gastronómico estratégico.
2. Implementación de talleres dirigidos a administradores y tomadores de decisiones del sector Horeca.
3. La correcta selección y gestión de canales digitales
4. Potenciar la imagen profesional de Irene Cunalata como experta del sector, con el fin de generar confianza, credibilidad y nuevas oportunidades comerciales.

Estos pilares se articulan a través de un enfoque progresivo, dividido en acciones de corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo (0 a 3 Meses), el objetivo es visibilizar la propuesta B2B de Irene Bakeshop y generar un interés inicial en los negocios gastronómicos clave previamente definidos en la P de plaza. Para ello, las acciones se concentrarán en la optimización del ecosistema digital, estableciendo a Instagram, Google search y LinkedIn como plataformas prioritarias de crecimiento, con mensajes claros que comuniquen de manera explícita el enfoque B2B del negocio. De forma complementaria, se optimizará un catálogo digital descargable dirigido a clientes B2B y se generará contenido gastronómico orientado al ámbito empresarial, apoyándose en la experiencia de Irene Cunalata como líder del sector y en la comunicación de reconocimientos y premios obtenidos, con el objetivo de fortalecer la confianza en la marca. Las redes sociales se consolidarán como puntos de contacto directo, con

un seguimiento activo de los leads generados para facilitar la conversión en contratos firmados. Realizando visitas a clientes interesados para empezar a formar relaciones fuertes que concluyan en contratos cerrados. En estas visitas se regalara una pequeña caja con productos de muestra que puedan mostrar un poco el rango y sabor de los postres que Irene Bakeshop tiene para ofrecer.

En el mediano plazo (3 a 9 meses), la estrategia se orientará a convertir el interés inicial en relaciones comerciales estables y sostenibles. Esto se logrará mediante la implementación de storytelling gastronómico aplicado al contexto B2B, abordando temáticas como el impacto de un postre de autor en la percepción del establecimiento, la reducción de carga operativa a través de la tercerización de ciertos productos, y la estandarización de la calidad mediante alianzas con Irene Bakeshop. Asimismo, se continuará con el posicionamiento Irene Cunalata como referente del sector mediante la organización de talleres y workshops dirigidos a clientes actuales y potenciales abordando temas como la construcción de vitrinas rentables, la identificación de postres con mayor rotación y el análisis de errores comunes en cafeterías y negocios gastronómicos. Paralelamente, se dará continuidad al fortalecimiento del ecosistema digital a través de inversión en Google search, seguimiento de leads, estrategias de compra de palabras claves (SEO) y direccionamiento hacia la sección B2B del negocio.

En el largo plazo (9 a 18 meses), el objetivo será consolidar el posicionamiento de Irene Bakeshop como marca referente en el sector, evolucionando de un rol de proveedor hacia el de socio estratégico para otros negocios gastronómicos. En esta etapa se comunicarán casos de éxito, colaboraciones con establecimientos reconocidos y clientes estratégicos. Adicionalmente, se implementará un plan de relaciones públicas que incluya colaboraciones con plataformas digitales gastronómicas especializadas, chefs influyentes y marcas consolidadas que refuercen los valores de calidad y confianza de la marca, como, por ejemplo,

el fortalecimiento de alianzas con empresas como Republica del Cacao, aprovechando sus canales de comunicación para amplificar el mensaje.

A lo largo de toda la implementación del plan, se realizará un seguimiento constante de los indicadores clave de desempeño, entre los que se incluyen el número de leads B2B generados, contratos cerrados, tasa de conversión de clientes, frecuencia de recompra, retorno sobre la inversión publicitaria. En el Anexo 3 se detalla el cronograma de aplicación de este plan, así como la duración prevista de la inversión en pauta digital y el presupuesto asignado para su ejecución.

Promoción Física y Digital: Procesos de Prospección y Recepción de Leads

El proceso de prospección y búsqueda de nuevos clientes se estructura en etapas secuenciales, como se detalla en la Tabla 6. De manera similar, la recepción de leads por pauta publicitaria sigue un flujo adaptado a volúmenes B2B (ver Tabla 7).

Tabla 8: Proceso de Prospección y Búsqueda de Nuevos Clientes

| Etapas | Descripción |
|-----------------------------|--|
| Prospección e investigación | Identificación de leads vía LinkedIn, talleres de capacitación y redes sociales (Instagram, TikTok). |
| Agendamiento de citas | Coordinado por el administrador junto a Irene Cunalata. |
| Presentación de productos | Realizada por Irene y sous chef en talleres, o por administrador e Irene en negociaciones. |
| Envío de cotización | Emisión de proforma personalizada. |
| Aprobación del cliente | Confirmación contractual con cláusulas estándar. |
| Programación de entrega | Integración a Google Tasks para planificación. |

Nota. Elaboración por autores.

Tabla 9: Proceso de Recepción de Leads por Pauta Publicitaria

| Etapas | Descripción |
|-------------------|--------------------------------------|
| Recepción de lead | Captura vía redes o formularios web. |
| Envío de catálogo | Brandeados y digital. |

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| Diseño de proforma | Adaptada a volúmenes B2B. |
| Confirmación de proforma | Aprobación con pagos en 7 días. |
| Agendamiento de pedido | Carga en sistema de gestión. |

Nota. Elaboración por autores.

5.3.5.5 Personas:

Composición y Rol del Equipo Humano

El personal constituye el núcleo operativo de Irene Bakeshop, ya que genera valor en la elaboración de postres y pasteles, interactúa con procesos productivos y clientes, y gestiona despachos desde el local central hacia sucursales, eventos y aliados comerciales. Tras años de trabajo dedicado, se ha consolidado un equipo sólido con profundo conocimiento en repostería, pasión por el arte culinario y habilidades en gestión de crisis. Este núcleo incluye un sous chef, un trabajador a tiempo completo, uno a tiempo parcial y 3-4 pasantes semanales, quienes reciben capacitación constante para mantener la calidad y eficiencia (ver Tabla 8).

Tabla 10: Composición del Equipo Operativo

| Rol | Cantidad | Responsabilidades Principales |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| Sous chef | 1 | Liderazgo en producción diaria. |
| Polifuncional Cocina y servicio | 1 | Apoyo en elaboración y despachos. |
| Polifuncional tiempo parcial | 1 | Tareas operativas flexibles. |
| Pasantes | 3-4 semanales | Capacitación y apoyo rotativo. |

Nota. Elaboración por autores basada en datos de estructura interna de Irene Bakeshop.

Frente al crecimiento proyectado del 7% en la línea B2B, necesario para alcanzar el punto de equilibrio, no se requiere personal adicional. El análisis de producción confirma que el equipo actual absorbe este volumen extra sin comprometer estándares, optimizando recursos existentes y pasantes rotativos.

Proceso de Captación de Clientes y Soporte Externo

Para captar clientes mediante presentaciones de ventas, Sebastián Palacios (socio de Irene Bakeshop) lidera contactos iniciales, agenda reuniones y prepara el discurso comercial. En estas sesiones, participan Irene Cunalata y Sebastián para reforzar formalidad y credibilidad, liberando a Irene de la operación diaria de producción, rol asumido por la sous chef con apoyo de pasantes. Los talleres y eventos para atraer clientes B2B los organiza Sebastián desde el ámbito administrativo, mientras Irene los imparte, destacando conocimiento en pastelería y productos.

En el ámbito digital, la gestión de pauta publicitaria y la página web se externaliza: Plascencia Brand Consulting diseña y edita el sitio, y Cindy Díaz actúa como community manager para redes sociales y campañas, asegurando presencia profesional sin sobrecargar al equipo interno. Transversalmente, un equipo de marketing dedicado plasma la visión de la chef Irene Cunalata, fortaleciendo relaciones intralaborales sólidas.

El proceso de búsqueda de nuevos clientes fluye de manera estructurada, integrando ventas y producción para un crecimiento sostenible en el nuevo punto de venta (ver Tabla 9).

Tabla 11: Proceso Estructurado de Búsqueda de Nuevos Clientes

| Etapa | Responsable Principal |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Identificación de aliados | Administrador (contactos iniciales) |
| Cuadratura de reuniones | Administrador |
| Envío de catálogo | Equipo operativo |
| Emisión de proforma | Gerente propietario y Administrador |
| Confirmación contractual | Cliente y equipo administrativo |
| Agendamiento de pedidos | Google Tasks (equipo operativo) |

Nota. Adaptado de procesos internos de Irene Bakeshop. Elaborada por autores.

5.3.5.6 Procesos:

En el contexto B2B de Irene Bakeshop, los procesos estandarizados resultan fundamentales para gestionar acuerdos, optimizar tiempos y garantizar la satisfacción del cliente, lo que se alinea con la factibilidad del nuevo punto de venta. Desde la base operativa,

se prioriza el costeo preciso, las líneas de producción eficientes y acuerdos anuales con proveedores clave, tales como El Ranchito para lácteos (mantequilla, leche y crema), Nestlé para chocolate blanco, República del Cacao para chocolate al 56%, Santa Lucía para harinas, Danec para manteca vegetal y Apolo para café de especialidad. Estos elementos se complementan con catálogos brandeados, el sistema de gestión de pedidos mediante Google Tasks, una herramienta accesible desde cualquier dispositivo con correo empresarial que mantiene al equipo conectado en tiempo real, y el sistema contable GSC Systems, amigable para cobros, gestión de caja y trazabilidad financiera. Dichos componentes aseguran interacciones transparentes y cumplimiento de expectativas, respaldados por cláusulas contractuales claras: mínimo de \$100 semanales, provisión de envases por el cliente, pagos en máximo una semana post-pedido y plazos de 4 días de anticipación.

Capacidad Productiva y Rentabilidad

La capacidad productiva actual soporta 12-15 pedidos B2B mensuales, con un máximo de 350 postres y 20 pasteles por semana. Para el incremento proyectado del 7%, no se requiere personal adicional, gracias a un equipo calificado con apoyo constante de pasantes, sino inversión en equipos como un nuevo congelador y abatidor, que superarán las limitaciones de almacenamiento actual y escalarán la producción de manera manejable. Los costos unitarios promedio incluyen mousse a \$2,50, pasteles pequeños a \$20, galletas a \$0,85 y tartaletas a \$2,50, con márgenes de ganancia post-incremento del 70%, lo que valida la rentabilidad operativa (ver Tabla 10).

Tabla 12: Costos Unitarios y Márgenes de Ganancia Post-Incremento

| Producto | Costo Unitario (USD) | Margen de Ganancia (%) |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Mousses y Tartaletas | 2,50 | 70 |
| Pastel Completo | 20,00 | 70 |
| Galleta | 0,85 | 70 |

Nota. Datos basados en proyecciones internas de Irene Bakeshop. Elaborada por autores.

Procesos de Producción y Logística

El proceso de producción inicia con agendamiento vía Google Tasks (4 días previos), seguido de planificación (2 horas, asignando recursos y pasantes), producción (3 días laborables por lote) y empaque en envases del cliente, culminando en despachos 2-3 veces por semana con tasa de incidencias inferior al 5%. La logística enfatiza la frecuencia de despachos (2-3 semanales) y condiciones de almacenamiento: insumos perecibles/rellenos/cremas a 4°C, no perecibles a 20°C y productos terminados a -18°C (almacenamiento) o 4°C (vitrina), minimizando riesgos en la cadena de frío, esencial para B2B en repostería.

Capacitación de Personal y Atención al Cliente

La capacitación de personal nuevo abarca 2 semanas exhaustivas: inducción a la marca (Día 1), muestra de producción, instrucción con sous chef y encargo progresivo de tareas durante un mes, con rotación cada 4 meses (5 pasantes por ciclo; retención del 4-5% en 3 años, con 2 conversiones a permanentes). Las métricas indican adaptación en 1 semana para tareas simples como pasteles y rellenos. En interacciones directas (B2C/B2B presencial), un sistema de atención personalizada complementa estos procesos: el personal explica el contexto artístico de cada postre, maridado con bebidas premium como café Apolo, fomentando lealtad y upselling.



Figura 4: Proceso de Búsqueda de Clientes Nuevos

Nota: Elaboración por autores.

Este proceso consiste en la investigación de clientes potenciales, agendamiento de citas. Presentación de productos, envío de cotización, aprobación de cliente y programación de entrega.



Figura 5: Proceso de Recepción de Leads por pauta

Nota: Elaboración por autores.

Se observa el proceso de recepción de lead, envío de catálogo, diseño de proforma, confirmación de proforma, agendamiento de pedido.



Figura 6: Proceso de Producción

Nota: Elaboración por autores.

Se detalla el proceso de agendamiento de pedido, el cual consiste de la planificación de producción, producción, empaque, despacho.



Figura 7: Proceso de logística

Nota: Elaboración por autores.

El proceso de logística indica la Frecuencia de despachos, envío de documento de condiciones de almacenamiento.



Figura 8: Proceso de capacitación personal nuevo

Nota: Elaboración por autores.

Consiste en la inducción a la marca, muestra de producción, instrucción en apoyo para producción, encargo de tareas específicas de producción con acompañamiento.

5.3.5.7 Evidencia física:

Cronograma de actividades de plan de Marketing:

El Anexo 3 muestra el cronograma del plan de marketing B2B de Irene Bakeshop, el cual se estructura en distintas etapas orientadas a fortalecer progresivamente el posicionamiento y crecimiento comercial de la marca dentro del mercado corporativo. En una primera fase, las actividades se enfocan en generar visibilidad y reconocimiento mediante la creación del catálogo B2B, la optimización de la página web y el fortalecimiento de redes sociales como Instagram y LinkedIn. Posteriormente, la estrategia se orienta a generar interés y construir relaciones comerciales a través de storytelling gastronómico, visitas comerciales y talleres dirigidos a tomadores de decisiones.

En las etapas siguientes, el plan busca consolidar el posicionamiento de la marca mediante la comunicación de casos de éxito, colaboraciones estratégicas y acciones de relaciones públicas. Paralelamente, se ejecutarán actividades permanentes durante todo el

período, como campañas de SEO, pauta digital y seguimiento de leads comerciales, con el objetivo de mantener un flujo constante de oportunidades de negocio. Finalmente, el cronograma contempla capacitaciones puntuales para personal de apoyo, asegurando que el crecimiento de la línea B2B pueda sostenerse operativamente en el tiempo.

Presupuesto de Plan de Marketing:

Como se observa en el Anexo 4, el presupuesto del plan de marketing contempla una inversión total estimada de \$5.170,17 destinada al desarrollo y posicionamiento de la línea B2B de Irene Bakeshop. La mayor parte de los recursos se concentra en acciones orientadas a la captación y conversión de clientes potenciales, incluyendo visitas comerciales, degustaciones de cierre, generación de contenido digital y pauta enfocada en el segmento B2B.

Dentro de las actividades contempladas se incluyen la optimización de la página web para clientes corporativos, la creación de contenido especializado para redes sociales, campañas de pauta digital, talleres dirigidos a tomadores de decisiones y visitas comerciales con degustaciones de producto. Asimismo, se consideran costos asociados a movilización, material de presentación y muestras gastronómicas, elementos clave para transmitir la calidad y diferenciación de la propuesta de valor de Irene Bakeshop.

El presupuesto fue estructurado buscando maximizar el impacto comercial con una inversión moderada y sostenible para la capacidad actual del negocio, priorizando estrategias de contacto directo, posicionamiento digital y fortalecimiento de relaciones comerciales dentro del mercado B2B.

5.3.6 Evaluación y Medición de Resultados

Como en cualquier negocio es importante y necesario definir indicadores de desempeño que permitan evaluar la efectividad de las estrategias implementadas a corto, mediano y largo

plazo. En este contexto los KPIs seleccionados cumplen una doble función; por un lado, miden el impacto real del plan sobre la rentabilidad del negocio y ese objetivo de crecimiento planteado en esta intervención. Por otro lado, monitorea el desempeño del ecosistema comercial, operativo y comunicacional de la línea B2B de Irene Bakeshop. Con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos del plan de intervención, se estableció una relación directa entre cada objetivo estratégico y los indicadores clave de desempeño definidos, permitiendo medir de manera objetiva los resultados del plan de marketing.

Objetivo: Identificar la participación relativa de cada línea de negocio a través de la matriz BCG, calculando su tasa de crecimiento, para luego categorizarlas y priorizarlas en función de su rentabilidad, potencial de desarrollo y contribución al negocio.

- *KPI: Incrementar la utilidad neta de la línea B2B en un 7%, en un plazo máximo de 18 meses, en comparación con el periodo anterior.*

Este KPI conecta directamente con la medición correcta de la estrategia planteada en el plan de marketing ya que se medirán resultados económicos reales. El enfoque será completamente a la línea B2B. Se medirá utilidad neta y acumulada del periodo y se logrará mediante la implementación de todas las estrategias planteadas en el plan de marketing y su efectividad basada en las Ps de precio, procesos y volumen. Se medirá de manera anual y un seguimiento semestral para ajustes concretos en el plan.

- *KPI: Incrementar el margen de contribución promedio por cliente en un 10% en un periodo de 9 meses, mediante la implementación de precios escalonados por volumen y estandarización del portafolio.*

Este KPI nos ayudará a medir la diferencia entre los ingresos generados por cada cliente B2B y los costos generados directamente por su atención, mediremos el margen por pedido y por cliente. Este KPI permite identificar que clientes, portafolio o volúmenes que realmente

aportan a la utilidad del negocio. Facilita la toma de decisiones sobre precios, descuentos por volumen y priorización de clientes estratégicos. Se evaluará a los clientes y su rentabilidad de manera trimestral y se tomarán decisiones de mejora de forma directa con la rentabilidad y las relaciones comerciales.

Objetivo: Diseñar una estrategia de marketing orientada a potenciar la línea con mayor rentabilidad y proyección de crecimiento, definiendo un marketing mix que optimice los recursos disponibles y contribuya a consolidar la sostenibilidad del negocio.

- *KPI: Lograr que al menos el 60% de los clientes B2B activos realicen mínimo 4 pedidos mensuales recurrentes al finalizar los primeros 9 meses de ejecución del plan.*

Este KPI medirá de forma directa cuantas veces un cliente realiza pedidos en un periodo determinado. En el modelo B2B, la recompra es un indicador directo de satisfacción, confianza y eficiencia operativa. Una frecuencia de recompra alta indica que los procesos planteados, la calidad del producto y la logística se alinean y satisfacen las necesidades del cliente. Se evaluará de manera trimestral y mejora directamente la rentabilidad por relación comercial.

Además, los KPI de: Incremento de la utilidad neta de la línea B2B Margen de contribución promedio por cliente B2B también sirven para evaluar el cumplimiento de este objetivo.

Objetivo: Captar nuevos clientes B2B a través de un plan de medios que permita generar más utilidad para el negocio.

KPI: Incrementar en un 30% mensual el número de leads B2B calificados que vengan a través de canales digitales durante los primeros 6 meses de la implementación del plan.

Este indicador mide la cantidad de contactos calificados provenientes de negocios gastronómicos interesados en la oferta B2B de Irene Bakeshop. Incluye registros obtenidos por campañas en redes sociales, formularios web, google search y workshops y contactos directos.

Este KPI permitirá evaluar la efectividad de la estrategia de promoción digital y de atracción del mercado meta y el buyer persona. Un incremento sostenido indica que el mensaje, los canales y la propuesta de valor están correctamente alineados con el público objetivo. Este KPI se medirá con una frecuencia mensual con un horizonte de impacto a corto plazo, contando el número de leads registrados en base de datos comercial. Se vuelve relevante ya que es el primer paso para el crecimiento comercial y la conversión. Lo creemos alcanzable de acuerdo con el presupuesto conservador y la pauta digital planificada que llevara el plan de marketing.

- KPI: *Lograr que al menos el 20% de los leads B2B calificados se conviertan en clientes activos mediante la realización de un primer pedido dentro de los primeros 3 meses posteriores al contacto inicial.*

Este KPI expresa el porcentaje de leads que efectivamente se convierten en clientes activos mediante la realización de un primer pedido, se lograra mediante el cálculo de número de clientes activos/ número de leads generados. Mas allá del volumen de contactos, este KPI mide la calidad del lead y la capacidad del negocio para convertir el interés en relaciones comerciales reales. Es clave para validar la coherencia entre comunicación, propuesta de valor, precio y procesos comerciales. La Frecuencia de medición de este KPI será trimestral logrando impacto en corto y mediano plazo.

- KPI: *Incrementar en un 40% el engagement (interacciones, guardados y mensajes directos) del contenido digital enfocado en B2B en Instagram y LinkedIn durante los primeros 6 meses del plan.*

Este KPI nos permitirá mostrar lo potente y correcto del contenido creado y enfocado en clientes B2B. La medición se le realizará mediante las métricas de cada plataforma de forma mensual. Este KPI es altamente accionable ya que fortalece el posicionamiento como referente en el sector y se conecta directamente con las actividades a realizar online y offline. Y también

permite realizar cambios rápidos y más enfocados en el plan si algo no funciona de la manera que nos permita lograr los objetivos.

- KPI: *Alcanzar un ROAS mínimo de 3:1 en campañas de Google search y pauta digital B2B en un plazo de 6 a 12 meses.*

La medición cercana de este KPI nos permitirá medir si la inversión en publicidad digital está funcionando. Nos debe entregar información para poder medir los ingresos atribuibles a clientes conseguidos mediante RRSS / Inversión en pauta. Es fácilmente accionable ya que la estrategia digital se basa en pauta digital para conseguir clientes B2B, se evaluará de manera trimestral para lograr ajustar el plan y tomar acciones frente a aumentar la pauta o destinar ese presupuesto a campañas como las capacitaciones y otras acciones de marketing que si estén funcionando.

La formulación correcta de KPIs bajo el modelo SMART garantiza un sistema de control claro, cuantificable y alineado con los objetivos estratégicos del plan de marketing. Su implementación permitirá evaluar de manera continua el desempeño comercial, operativo y comunicacional de la línea B2B de Irene Bakeshop, facilitando la toma de decisiones basadas en data, asegurando la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo logrando conseguir los objetivos del plan de marketing planteado en esta intervención.

Tabla 13: Resumen de Objetivos y KPIs

| Objetivo específico | KPI que mide el resultado | Justificación |
|---|---|---|
| Identificar la participación relativa de cada línea de negocio a través de la matriz BCG, calculando su tasa de crecimiento, para luego categorizarlas y priorizarlas en función de su rentabilidad, potencial de desarrollo y contribución al negocio. | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la utilidad neta de la línea B2B • Margen de contribución promedio por cliente B2B | Estos indicadores permiten evaluar si la línea priorizada realmente genera mayor rentabilidad y contribución económica al negocio tras el análisis estratégico. |
| Diseñar una estrategia de marketing orientada a potenciar la línea con mayor rentabilidad y proyección de crecimiento, definiendo un marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Margen de contribución promedio por cliente B2B | Permiten evaluar si la estrategia de marketing mejora la rentabilidad de los clientes, fortalece la relación comercial y |

| | | |
|---|--|---|
| mix que optimice los recursos disponibles y contribuya a consolidar la sostenibilidad del negocio. | <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de recompra de clientes B2B • Incremento de la utilidad neta de la línea B2B | aumenta el resultado financiero del negocio. |
| Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar la efectividad del plan de marketing a corto, mediano y largo plazo. | Todos los KPIs del sistema de medición | Este objetivo consiste precisamente en establecer el sistema de indicadores que permita monitorear el desempeño del plan de marketing a lo largo del tiempo. |
| Captar nuevos clientes B2B a través de un plan de medios que permita generar más utilidad para el negocio. | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de leads B2B calificados • Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos • ROAS en campañas digitales B2B | Estos indicadores permiten medir la generación de nuevos contactos comerciales, su conversión en clientes reales y la eficiencia de la inversión publicitaria utilizada para captarlos. |

Nota: Elaboración de los autores.

Tabla 14: Fórmulas para evaluar KPIs

| KPI | Fórmula |
|---|--|
| Incremento de la utilidad neta de la línea B2B | $\frac{\text{Utilidad neta actual} - \text{Utilidad neta período anterior}}{\text{Utilidad neta período anterior}} \times 100$ |
| Margen de contribución promedio por cliente B2B | $\frac{\text{Ingresos totales B2B} - \text{Costos variables totales B2B}}{\text{Número de clientes B2B}}$ |
| Frecuencia de recompra de clientes B2B | $\frac{\text{Número total de compras B2B}}{\text{Número total de clientes B2B}}$ |
| Crecimiento de leads B2B calificados | $\frac{\text{Leads calificados actuales} - \text{Leads calificados período anterior}}{\text{Leads calificados período anterior}} \times 100$ |
| Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos | $\frac{\text{Número de leads convertidos en clientes}}{\text{Número total de leads calificados}} \times 100$ |
| ROAS en campañas digitales B2B | $\frac{\text{Ingresos generados por campañas B2B}}{\text{Inversión en publicidad B2B}}$ |

Nota: Elaboración de los autores.

Tabla 15: Resumen de KPIs a evaluar

| KPI | Concepto | Periodo de medición | Herramientas de medición |
|---|---|---|--|
| Crecimiento de leads B2B calificados | Mide el porcentaje de incremento mensual de contactos B2B que llegan a través de canales digitales y esfuerzos comerciales. Evalúa la eficiencia de las estrategias de marketing. | Mensual, con seguimiento durante los primeros 6 meses | Base de datos comercial en Excel que incluya registro de leads, origen del lead (RRSS, web, actividades comerciales, etc) |
| Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos | Mide el porcentaje de conversión de leads calificados al realizar un primer pedido. Permite evaluar la calidad de los leads y la efectividad de los de cierre del equipo comercial. | Trimestral | Registro de leads vs clientes activos. Fórmula de conversión: clientes activos / leads generados. |
| Incremento de la utilidad neta de la línea B2B | Mide el porcentaje de crecimiento de la utilidad neta del negocio que aporta únicamente la línea B2B. Permite analizar el impacto económico real del plan de marketing. | Anual | Estado de resultados para línea B2B en Excel, con registro de ingresos, costos directos, gastos asociados y utilidad neta comparativa por periodos. |
| Margen de contribución promedio por cliente B2B | Mide la rentabilidad promedio de cada cliente B2B, Identifica clientes estratégicos y permite optimizar precios y portafolio. | Trimestral | Cuadro de rentabilidad por cliente en Excel, con registro de ventas por cliente, costos directos por pedido y cálculo automático del margen de contribución. |
| Frecuencia de recompra de clientes B2B | Mide la recurrencia de pedidos de cada cliente activo en un periodo determinado. Evalúa la satisfacción y confianza del cliente en el modelo B2B. | Trimestral | Registro de pedidos por cliente en Excel, con conteo automático de pedidos mensuales y clasificación de clientes según nivel de recurrencia. |
| Engagement del contenido digital B2B | Mide el porcentaje de crecimiento de las interacciones de clientes B2B en RRSS. Evalúa el posicionamiento y relevancia de la marca en el entorno digital. | Mensual | Métricas nativas de Instagram y LinkedIn consolidadas en un solo dashboard. |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| ROAS en campañas digitales B2B | Mide el retorno de la inversión publicitaria, comparando los ingresos atribuibles a clientes B2B captados por pauta digital frente al gasto en publicidad. Permite optimizar la asignación de presupuesto. | Trimestral (evaluación entre 6 y 12 meses) | Reportes de Google Ads y Meta Ads combinados con registro de ventas B2B en Excel, utilizando un cuadro de atribución simple ingresos / inversión. |
|---------------------------------------|--|--|---|

Nota: Elaboración por autores.

6. PLAN DE INNOVACIÓN EN PROTOTIPOS GASTRONÓMICOS

6.1 Plan de comunicación:

Introducción

La línea de negocios B2B de Irene bakeshop busca posicionarse como un proveedor confiable de postres de autor, listos para vender y elaborados bajo estándares artesanales con procesos escalables. En un mercado gastronómico dinámico, donde la diferenciación en el menú es clave para aumentar el ticket promedio, los establecimientos requieren soluciones que combinen calidad constante, presentación atractiva y facilidad operativa.

Para cumplir con este reto, hemos desarrollado este plan de comunicación como una herramienta estratégica orientada a reforzar la imagen de Irene Bakeshop como un socio gastronómico especializado, fortaleciendo el posicionamiento de marca entre el público objetivo y generar oportunidades comerciales de forma sostenida. El enfoque prioriza la comunicación digital, considerando un presupuesto conservador, una audiencia muy segmentada y la necesidad de generar un flujo de clientes que generen leads reales a la empresa.

Objetivos generales de comunicación

Posicionar a Irene Bakeshop como proveedor líder de postres de autor para negocios gastronómicos en Quito, Incrementando su visibilidad, credibilidad y

adquisición de clientela B2B mediante estrategias de comunicación claras, consistentes y altamente segmentadas.

Objetivos específicos de comunicación

1. Construir reconocimiento de marca B2B, reforzando la propuesta de valor de Irene Bakeshop como especialista en postres premium para cafeterías, restaurantes y catering.
2. Educar al mercado sobre los beneficios operativos y comerciales de tercerizar la pastelería con un proveedor altamente especializado.
3. Genera confianza y prueba social, mediante testimonios, casos de éxito y contenidos técnicos que demuestren calidad y consistencia del producto.
4. Estimular la gestión comercial de la empresa, incentivando que los negocios interesados soliciten muestras, descargas de catálogo o agenden reuniones.
5. Acompañar en el proceso de conversión mediante email marketing y actividades que generen el cierre comercial de negocios.

Público Objetivo:

Publico principal B2B: Negocios que requieran postres listos para venta y que no poseen un chef repostero interno o la capacidad operativa de realizarlos insitu en la ciudad de Quito y sus valles Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos.

1. Cafeterías de especialidad
2. Delicatessen
3. Restaurantes de nivel medio-alto
4. Servicios de catering gourmet
5. Hoteles boutique

Perfiles de decisión:

- Dueños de negocios gastronómicos
- Gerentes de compras
- Gerentes de A&B
- Chefs ejecutivos
- Organizadores de eventos

Propuesta de valor B2B a comunicar:

La comunicación se centrará en transmitir con claridad los atributos diferenciales que destacan a Irene Bakeshop.

1. Postres de autor listos para la venta, calidad constante todo el año.
2. Portafolio estandarizado (galletas, mousses, tortas) fáciles de integrar a cualquier menú.
3. Solución operativa: reducción de costos de producción, mano de obra y desperdicio.
4. Presentación profesional, pensada tanto para vitrina como para emplatado sencillo, rápido y llamativo.
5. Entrega confiable, procesos escalables y cumplimiento total.
6. Soporte y comunicación abierta con el cliente para definir oferta y venta en cada negocio.

Mensajes claves

Mensaje estratégico:

“Irene Bakeshop impulsa tu negocio con postres de autor listos para vender; Calidad constante, presentación premium y soluciones operativas que te permiten enfocarte en tu negocio” Este mensaje se podrá ajustar para cada canal de comunicación pero los pilares importantes se mantendrán en foco. Calidad premium, Eficiencia Operativa y aumento de valor percibido en el menú.

Arquitectura del mensaje:

Mensajes funcionales: Según Concepto.de (s.f) los mensajes funcionales son diseñados con un propósito práctico y específico en la vida diaria, como dar instrucciones, informar o solicitar algo de manera clara y directa, buscando que el receptor del mensaje realice una acción o comprenda la información del mensaje. Por ejemplo: “Ahorra tiempo, espacio y mano de obra de producción.”

Mensajes Emocionales: Según Zapata (s.f) “Los mensajes emocionales son comunicaciones que transmiten sentimientos, estados de ánimo y sensaciones, apelando a la esfera afectiva para conectar, persuadir o expresar como nos sentimos. Son cruciales para la empatía y las relaciones humanas.” Por ejemplo: “Tus clientes merecen postres que sorprendan a tus clientes!” o “Confía en un proveedor que entiende las necesidades del sector gastronómico”.

Mensajes de prueba social: Los mensajes de prueba social son comunicaciones que utilizan el comportamiento, opiniones o respaldo de otras personas (clientes, expertos, influencers) para validar un producto o servicio. En marketing se manifiestan a través de reseñas, testimonios o contenido generado por usuarios, demostrando que otros ya confían y se benefician, reduciendo dudas y aumentando conversiones.” (<https://landingi.com/es/>) Por ejemplo: “restaurantes y cafeterías en Quito ya confían en nosotros” o “Casos reales: establecimientos que aumentaron su ticket promedio gracias a nuestros postres”

Estrategia de comunicación:

Vamos a dividir la estrategia en 3 etapas claras, alineadas con los objetivos de marketing y el ciclo de compra de los clientes B2B.

1. Etapa inicial; Descubrimiento. Atracción

- a. Visibilidad en redes sociales (Instagram, Facebook, Google, Youtube)
 - b. Contenido educativo: Beneficios de tercerizar la pastelería.
Como mejorar la oferta de postres sin la complejidad
 - c. Video corto de back stage de la pastelería
 - d. Campañas y compra de espacios en google search
2. Etapa 2: Consideración
- a. Envio de catalogo B2B
 - b. Email Marketing: 3 correos separados: foco en calidad, Beneficios, casos de exito
 - c. Publicacion de testimoniales
 - d. Articulos de blog: shelf life, operaciones, marketing gastronómico aplicado a postres.
3. Etapa 3: Conversión
- a. Promocion para primer pedido
 - b. Agenda de reuniones y contrato fácil y rápido
 - c. Oferta de muestras
 - d. Seguimiento personalizado

Métricas a evaluar

Tabla 16: Métricas a Evaluar Estrategia de Comunicación

| Métrica | Fórmula |
|--|--|
| Exposición | Número total de veces que el contenido fue mostrado |
| Alcance mensual | Impresiones / Frecuencia |
| Impresiones por campaña | Número total de impresiones generadas por cada campaña |
| Visitas o llamadas al local o página web | Número total de visitas web + llamadas registradas |
| Tasa de interacción | $(\text{Interacciones totales} / \text{Alcance total}) \times 100$ |
| CTR de anuncios (Click Through Rate) | $(\text{Número de clics} / \text{Número de impresiones}) \times 100$ |

| | |
|--|---|
| Descargas del catálogo | Número total de descargas registradas |
| Reproducciones de video | Número total de reproducciones de contenido audiovisual |
| Tasa de conversión | $(\text{Número de conversiones} / \text{Número total de leads o visitas}) \times 100$ |
| Costo por Lead calificado B2B | Inversión total en campaña / Número de leads calificados |
| Solicitudes de muestras | Número total de solicitudes recibidas |
| Reuniones agendadas | Número total de reuniones comerciales concretadas |
| Contratos y pedidos concretados | Número total de contratos o pedidos cerrados |
| Retención | $[(\text{Clientes finales} - \text{Clientes perdidos}) / \text{Clientes iniciales}] \times 100$ |
| Repetición de pedidos | $(\text{Clientes con recompra} / \text{Total de clientes}) \times 100$ |
| Ticket promedio por cliente | Ventas totales / Número total de clientes |
| Frecuencia de compra mensual por cliente | Número total de compras mensuales / Número total de clientes |

Nota: Elaboración de los autores.

Presupuesto:

El plan de comunicación requiere una inversión coherente, realista y conservador basado en canales, acciones y frecuencia de la propuesta. El objetivo es dar un rango claro para poder justificarlo dentro del plan de marketing general. Se realiza este presupuesto con enfoque digital, con inversión eficiente, priorizando contenido de calidad y pauta bien segmentada.

Tabla 17: Desglose de Presupuesto Anual Plan de Comunicación Irene Bakeshop

| Rubro | Valor unitario | Cantidad | Anual | Observación |
|-------------------------------|----------------|----------|-----------------|----------------------------|
| Producción de contenido | \$2.270 | 1 | \$ 2.270 | 1 producción anual |
| Pauta Digital | \$ 62,5 | 48 | \$ 3.000 | Valor para pauta semanal |
| Community Manager | \$ 180 | 12 | \$ 2.160 | Gasto mensual |
| Campaña Email Marketing | \$ 55 | 52 | \$ 660 | Valor para campaña semanal |
| Diseño | \$ 25 | 12 | \$ 300 | Mensual |
| Total Anual Proyeccion | | | \$ 8.390 | |

Nota: Elaboración de los autores.

En Resumen, se puede situar un presupuesto de \$8390 dólares anuales. Este nivel de inversión es realista para una empresa gastronómica en crecimiento y permite ejecutar un plan robusto, generando leads B2B, posicionamiento digital y contenido profesional consistente. Además de generar ingresos con esos leads y generar un ROI adecuado para la empresa.

7. IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCCIÓN DE ARTES DULCES

Las técnicas de pastelería avanzada enriquecen la comprensión profesional de la gastronomía; sin embargo, dado que Irene Bake Shop es un negocio especializado en postres de autor, muchas de estas técnicas ya forman parte de sus procesos habituales en las distintas sublíneas de producción. Por ejemplo, la aplicación de la técnica de pulverización para dar un acabado aterciopelado en postres, así como la elaboración de postres en capas, se encuentran plenamente integradas en la línea de postres individuales de vitrina y en la línea de elaboración de postres personalizados bajo pedido. Por esta razón, no se considera que estas técnicas aporten innovaciones significativas o elementos adicionales que generen un valor diferencial para el negocio, puesto que todo lo mencionado ya forma parte de su práctica operativa actual.

8. APLICACIÓN DE NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN GASTRONÓMICA SOBRE MENÚ U OFERTA GASTRONÓMICA.

La Formulación de la misión, visión y valores de Irene Bakeshop responde a la necesidad de estructurar conceptualmente la identidad del negocio, ya que, hasta el desarrollo del presente documento, estos elementos no se encontraban desarrollados de manera formal y tampoco se los habían integrado a la estrategia de la empresa de manera coherente. La construcción y definición de estos lineamientos permite establecer una base organizacional clara, que oriente, defina y corrija ciertas decisiones como la comunicación de la marca en todos los frentes de acción, la creación de postres, la comercialización y venta de experiencias hacia el consumidor final, entre otros. Es importante señalar que el desarrollo de estos hitos no

se limita solo al segmento B2B, sino que se los crea como un marco transversal que abarca la totalidad del negocio, incluyendo al consumidor final, aliados comerciales y los diferentes canales de venta. Así la misión, visión y valores corporativos se constituyen como pilares que alinean la propuesta gastronómica, ayuda a desarrollar una cultura interna y ayuda a promover los objetivos estratégicos de Irene Bakeshop.

Misión:

Irene Bakeshop tiene como misión diseñar y producir pastelería artística de alta calidad que integre técnica francesa, dominio del chocolate como ingrediente protagonista y una visión creativa inspirada en el arte contemporáneo. La empresa busca ofrecer experiencias sensoriales memorables, que combinen precisión técnica, estética impecable y profundidad conceptual en cada producto.

La organización se compromete a desarrollar propuestas honestas, coherentes, actuales y emocionalmente significativas, tanto para el consumidor final como para empresas y aliados estratégicos, manteniendo rigurosos estándares de calidad, procesos estructurados y sin comprometer la identidad creativa con la que nació la marca.

Visión:

La visión de Irene Bakeshop es consolidarse como una marca de pastelería artística contemporánea en Quito y, progresivamente, en el Ecuador y la región, siendo reconocida por su excelencia técnica, identidad estética diferenciada y su capacidad de integrar arte, sabor y emoción en una propuesta gastronómica sólida.

A mediano y largo plazo, la empresa aspira a posicionarse como un modelo de negocio sostenible y profesional, capaz de equilibrar creatividad y estructura operativa, generando valor tanto para el consumidor final como para el sector gastronómico y empresarial.

Valores corporativos:

Los valores de Irene Bakeshop constituyen un marco ético y una ruta de crecimiento operativo orientado a la toma correcta de decisiones estratégicas, cultura organizacional y la manera en la que la empresa se relaciona con el público en general.

Creatividad con propósito:

Cada producto responde a un concepto claro y a una narrativa definida. La estética no es nada más decorativa u ornamental, sino parte integral del discurso gastronómico y artístico de la marca.

Excelencia técnica:

Seguir y mantener una técnica fundamentada en la pastelería clásica francesa, el dominio técnico del chocolate fomentando la innovación creativa y llamativa como centro del negocio.

Honestidad y coherencia

Fomentar y actuar con transparencia en todos los procesos, formulaciones y comunicación. La calidad es un no negociable y debe corresponder fielmente a la promesa realizada al cliente.

Responsabilidad y sostenibilidad

Se promueve dentro de la pastelería el respeto tanto a las personas, colaboradores e ingredientes, al compromiso de reducción de desperdicios y la implementación de prácticas conscientes que valoren el entorno laboral humano involucrado en toda la cadena productiva.

Colaboración profesional

Irene Bakeshop fomenta las relaciones basadas en la confianza, el respeto y la construcción conjunta de valor con aliados estratégicos, proveedores, clientes y consumidores.

Experiencia y emocionalidad

La pastelería será entendida como un vehículo de experiencia, creadora de sensaciones y estímulos en el consumidor. Más que satisfacer una necesidad alimentaria, los productos están diseñados para acompañar momentos significados y generar memorabilidad.

Pasión e identidad

Irene Bakeshop sostiene una identidad creativa definida, con carácter y personalidad propia, criterio y visión femenina fuerte dentro del sector gastronómico, siendo auténtica y diferente en cada platillo de arte comestible.

Irene Bakeshop se posiciona como un estudio creativo gastronómico donde el chocolate, la técnica y el arte convergen para construir narrativas comestibles. La propuesta de Irene va más allá de la elaboración tradicional de postres, enfocándose en el diseño de postres que integran estética, estructura y emoción, todo dentro de un entorno empresarial profesional y sostenible en el tiempo.

9. DEMOSTRACIÓN INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

Las técnicas de innovación gastronómica analizadas se orientan principalmente al ámbito de la cocina salada, por lo que su aplicación directa no resulta pertinente para las operaciones de Irene Bakeshop, cuyo enfoque se centra exclusivamente en la creación de postres de autor. No obstante, el desarrollo de un concepto innovador constituye un elemento fundamental para el éxito y la diferenciación de los negocios gastronómicos. En este sentido, Irene Bakeshop ya cuenta con una propuesta conceptual sólida que integra el arte con la pastelería contemporánea, generando un diferenciador claro dentro del mercado. Esta identidad distintiva ha contribuido de manera significativa al posicionamiento de la marca, a su aceptación por parte del público y a su permanencia en un entorno altamente competitivo.

10. IMPLEMENTACIÓN DE CONCEPTOS ENOLOGÍA Y

GASTROCOCTELERÍA

Con respecto a la implementación de conceptos de Enología y Gastrococtelería en el establecimiento escogido para realizar esta intervención vemos claramente que no se podrá aplicar por razones estratégicas, operativas y legales que explicaremos a continuación.

Irene Bakeshop se posiciona con su clientela actual como un espacio único donde se encuentra repostería artística y moderna, donde los postres son los protagonistas, creemos que los vinos y cocteles responden a otro tipo de experiencia gastronómica que no se alinea al core creativo ni operativo del negocio.

Si hablamos de marketing, incorporar bebidas alcohólicas requeriría reconfigurar la narrativa de la marca, afectando el storytelling basado en el arte comestible que se ha llevado a cabo y con lo que se ha conseguido una base de clientes leales y seguidores de la marca.

Según Espinoza (1) (2020) el marketing gastronómico debe respetar la identidad del negocio y construir experiencias coherentes con su propuesta de valor. En contextos donde la tradición o el alcohol no son parte del ADN de la marca, su inclusión en los menús puede generar disonancia entre los clientes que han dado el crecimiento orgánico a la marca.

Y para terminar, el establecimiento no cuenta con permisos para la venta ni consumo de bebidas alcohólicas, lo que imposibilita la implementación de maridajes con vinos y cocteles como parte de la experiencia para el consumidor en Irene Bakeshop, incluir estos conceptos implicaría ir contra la ley y los principios de negocio ético de Irene Bakeshop además de desviar recursos y atención al objetivo central del proyecto que es y será el arte comestible.

11. ENSAYO ECO INNOVACIÓN ALIMENTARIA

Las prácticas de ecoinnovación alimentaria abordan una serie de temáticas orientadas a promover modelos más sostenibles y responsables dentro del sistema gastronómico, tales como

la implementación de huertos urbanos, el manejo de residuos, el uso de empaques ecoamigables, el aprovechamiento de residuos alimentarios y la reducción de la huella de carbono mediante el uso de ingredientes locales. Si bien estos enfoques resultan sumamente pertinentes en el marco de una transformación ecológica del sector alimentario, en el caso particular de Irene Bake Shop, la mayoría de estos temas ya han sido implementados o no son aplicables debido a las características específicas del modelo de negocio y su propuesta gastronómica.

En primer lugar, la implementación de huertos urbanos como fuente de autoabastecimiento para ciertos ingredientes no resulta viable en este caso. La propuesta de Irene Bake Shop se basa en una pastelería de autor con técnicas profesionales y un enfoque estético que requiere ingredientes altamente específicos, muchos de los cuales no pueden ser cultivados en un huerto urbano en cantidades representativas. Por lo tanto, la implementación de un huerto no aportaría valor significativo a la operación ni a la sostenibilidad general del negocio, considerando además los recursos requeridos para su instalación y mantenimiento.

Con respecto al manejo de residuos, el negocio ya aplica una práctica responsable a través de la separación de residuos en orgánicos e inorgánicos. Esta acción se realiza de manera regular en sus diferentes puntos de venta, como parte de una gestión consciente del impacto ambiental generado por sus operaciones diarias. Aunque podrían considerarse acciones complementarias en el futuro, en esta etapa no se identifican nuevas oportunidades de mejora sustancial en este aspecto.

En cuanto al uso de empaques ecoamigables, Irene Bake Shop ya ha adoptado una política clara de sostenibilidad. Se utilizan empaques elaborados con materiales reciclados, incluyendo cartón y PET reciclado, lo cual no solo refuerza su compromiso ambiental, sino que también va en línea con la identidad visual y estética de la marca. Este enfoque permite

mantener una coherencia entre sostenibilidad y presentación, elementos que son clave dentro de su propuesta de valor.

Otro de los enfoques asociados a la sostenibilidad en la producción gastronómica es el aprovechamiento de residuos alimentarios, particularmente a través de técnicas como la fermentación. En este sentido, si bien las técnicas fermentativas no aplican directamente por la naturaleza del menú y los productos ofrecidos, sí existe una cultura clara de aprovechamiento integral de los insumos. Por ejemplo, los sobrantes de masas y preparaciones se utilizan en la creación de una línea especial de productos denominada “cuchareables”, que consiste en postres individuales elaborados con estas bases. Esto no solo reduce considerablemente el desperdicio, sino que también representa una propuesta creativa alineada con el concepto artesanal de la marca.

Finalmente, en lo que respecta a la reducción de huella de carbono mediante el uso de ingredientes locales, Irene Bake Shop ya implementa esta práctica como parte fundamental de su filosofía. Se prioriza la compra de insumos provenientes de productores locales no solo por su calidad, sino también por el compromiso con la economía ecuatoriana y la sostenibilidad. Un ejemplo claro de esto es el uso del chocolate de República del Cacao, una marca que trabaja directamente con comunidades locales y que ha logrado reconocimiento internacional por la calidad de su producto. Lo mismo ocurre con el café y las frutas, que provienen de proveedores locales cuidadosamente seleccionados, lo que refuerza la coherencia de la marca con su entorno social, cultural y ambiental.

En conclusión, si bien las prácticas de ecoinnovación alimentaria ofrecen herramientas valiosas para avanzar hacia modelos de producción más sostenibles, en el caso de Irene Bake Shop no se identifican oportunidades nuevas de aplicación directa, ya que muchas de las estrategias comúnmente recomendadas ya se encuentran implementadas o bien no se ajustan a la naturaleza del negocio. No obstante, este análisis permite validar que la marca ha

incorporado principios de sostenibilidad de forma orgánica y coherente, lo cual representa una fortaleza sobre la que se puede seguir construyendo en etapas futuras.

12. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD ALIMENTARIA Y PACKAGING

El diseño de un empaque tiene una importancia estratégica dentro de un negocio gastronómico. No solo por su función operativa de protección y conservación del producto, sino también su rol como herramienta de comunicación y construcción de marca. Un empaque funcional debe proteger el alimento, optimizar la logística y, al mismo tiempo, llamar la atención del consumidor y transmitir la esencia e identidad del establecimiento.

En la aplicación práctica para Irene Bakeshop, se identificó la oportunidad de desarrollar un sistema de empaques alineado con la imagen de marca, pero que a la vez fuera altamente funcional para las distintas líneas de producto, es decir, dejar de lado los empaques genéricos. El enfoque consistió en optimizar formatos, buscando que un mismo tipo de empaque pudiera adaptarse a la mayor cantidad de líneas de producto posibles, sin perder calidad en la presentación.

Es importante mencionar que los empaques desarrollados corresponden únicamente a la línea B2C de Irene Bakeshop, es decir, a los productos destinados al consumidor final que adquiere directamente en el establecimiento.

El empaque es un elemento clave en la experiencia del cliente. Permite el reconocimiento inconsciente de la marca, refuerza su posicionamiento y extiende la experiencia más allá del punto de venta. Además, cumple una función crítica en la conservación del producto, asegurando que llegue en óptimas condiciones hasta su destino y momento de consumo. Bajo estos criterios, se desarrollaron los siguientes elementos:

- **Bolsas Tipo 1 (Tamaño grande):** Diseñadas para transportar tortas completas o mayores volúmenes de producto.

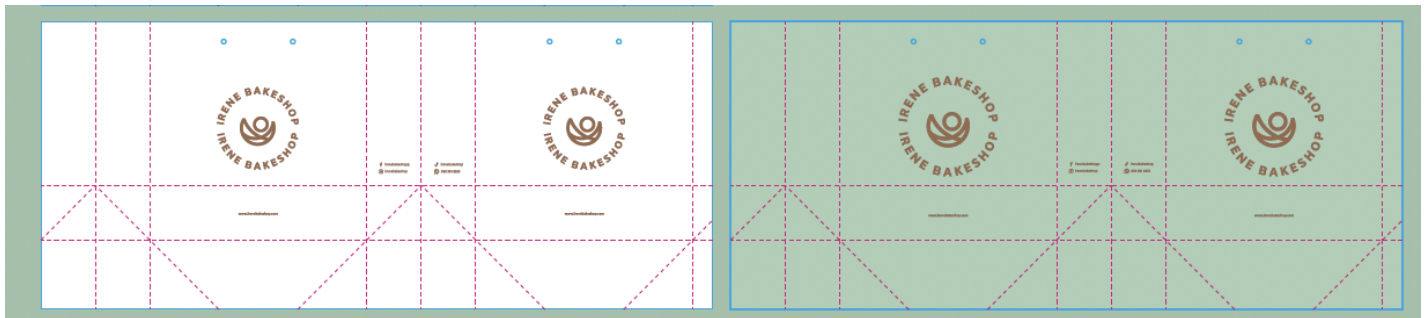


Figura 9: Bolsas tipo 1

- **Bolsas Tipo 2 (Tamaño pequeño):** Pensadas para productos individuales o de menor tamaño como galletas, tartaletas y mousses.

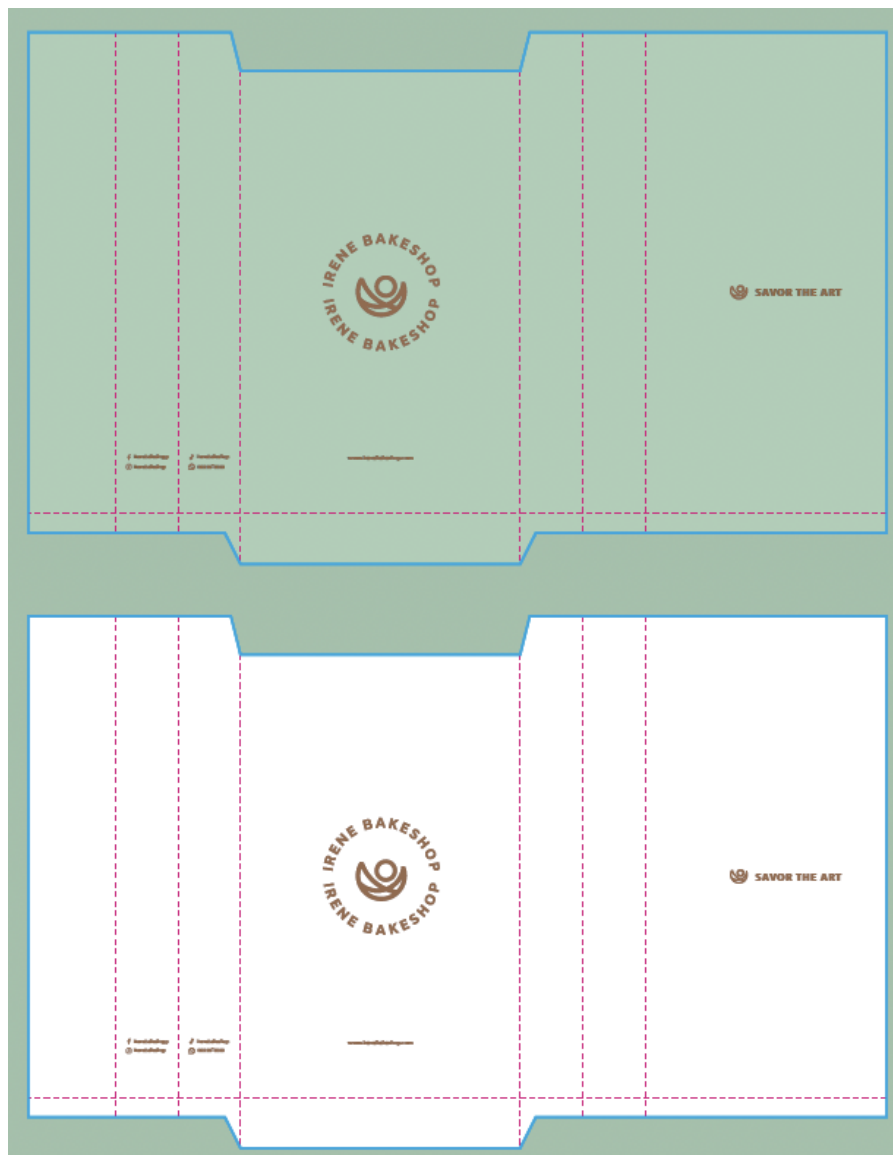


Figura 10: Bolsas tipo 2

- **Stickers con logo:** Utilizados para sellar cajas y fundas, reforzando identidad visual y asegurando el cierre del empaque.



Figura 11: Stickers

- **Papel encerado con logo:** Permite que el producto llegue en estado óptimo, evitando que se adhiera a las superficies internas del empaque y reforzando presencia de marca.

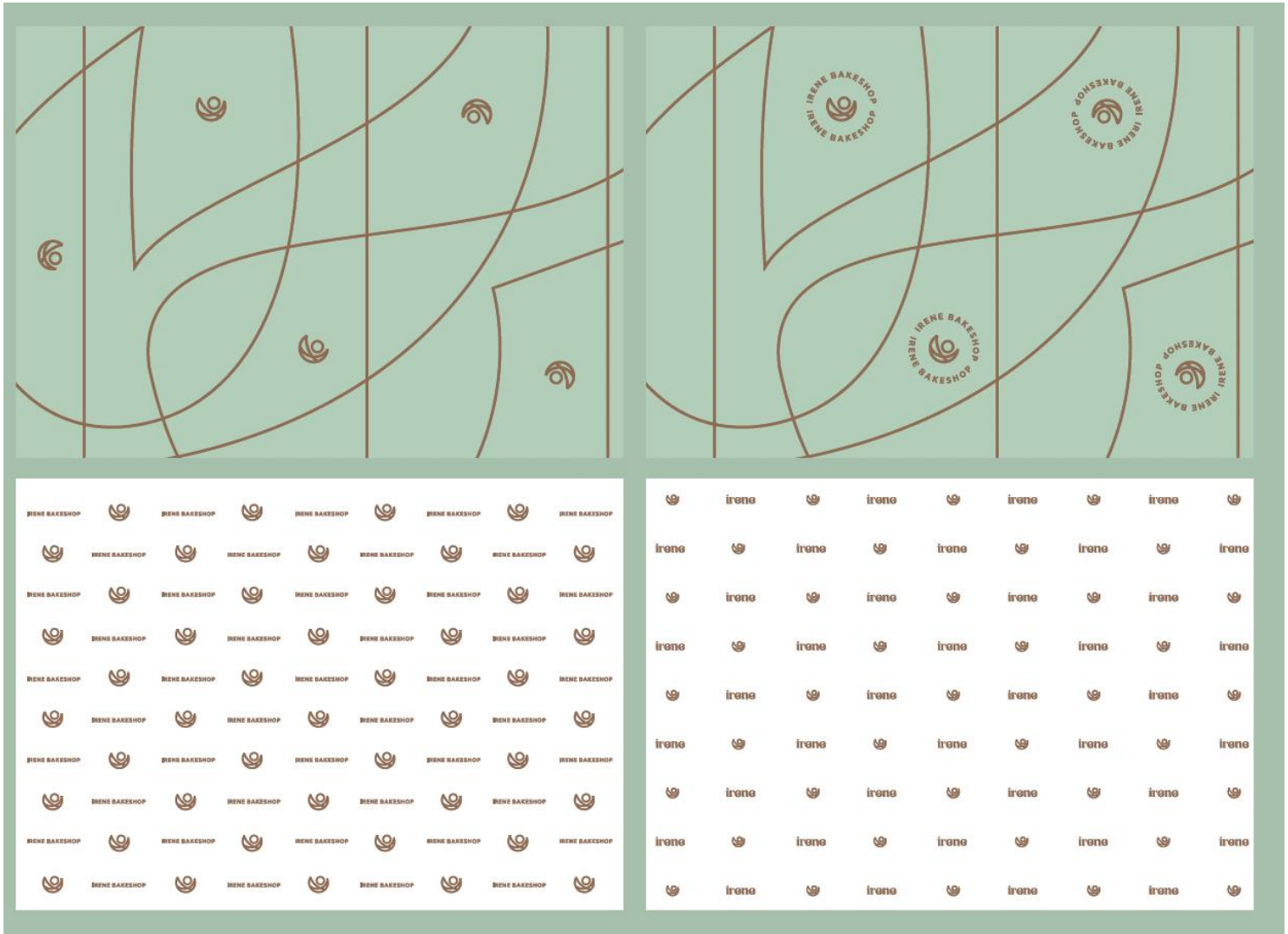


Figura 12: Papel encerado

- **Coasters (bases para producto individual):** Soportes con diferentes formas para tartaletas y mousses. Evitan el movimiento dentro de la caja, protegen la estructura del postre y mejoran la presentación final.

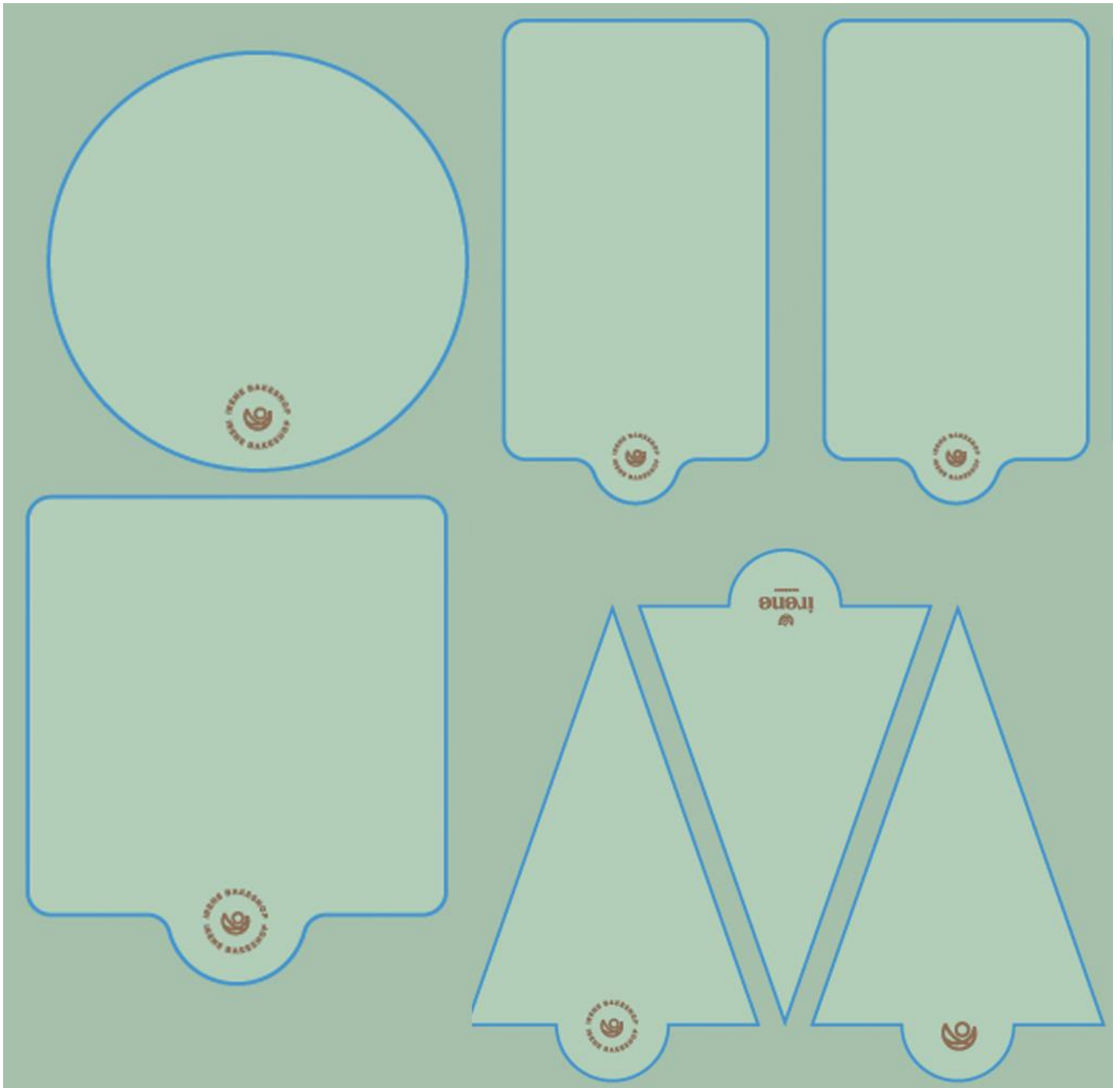


Figura 13: Coasters

- **Cajas para pastel (grande y mediano):** Diseñadas específicamente para el transporte seguro de tortas.

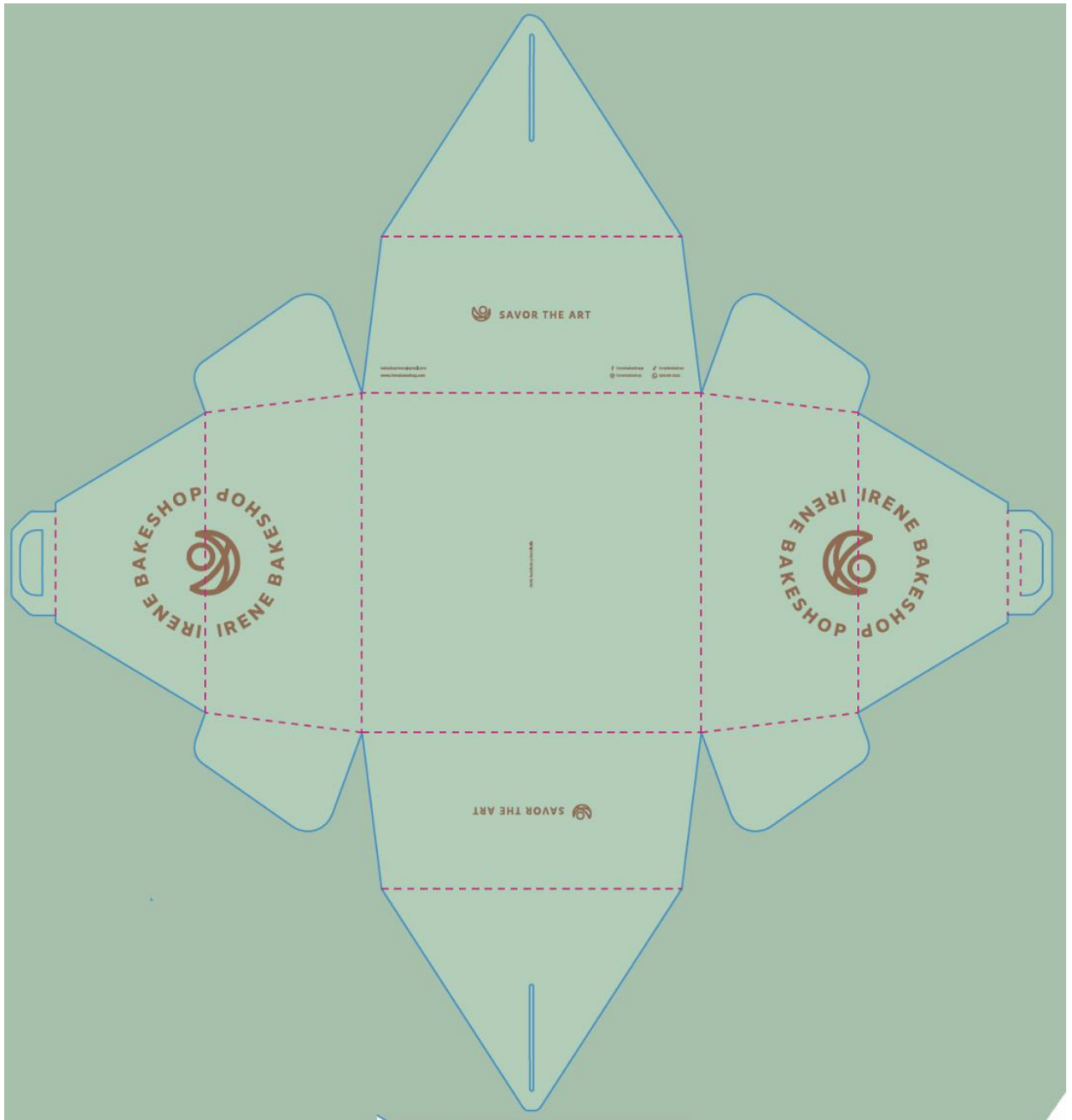


Figura 14: Cajas para pastel

- **Caja galleta grande:** Para envío de mayores volúmenes de galletas.

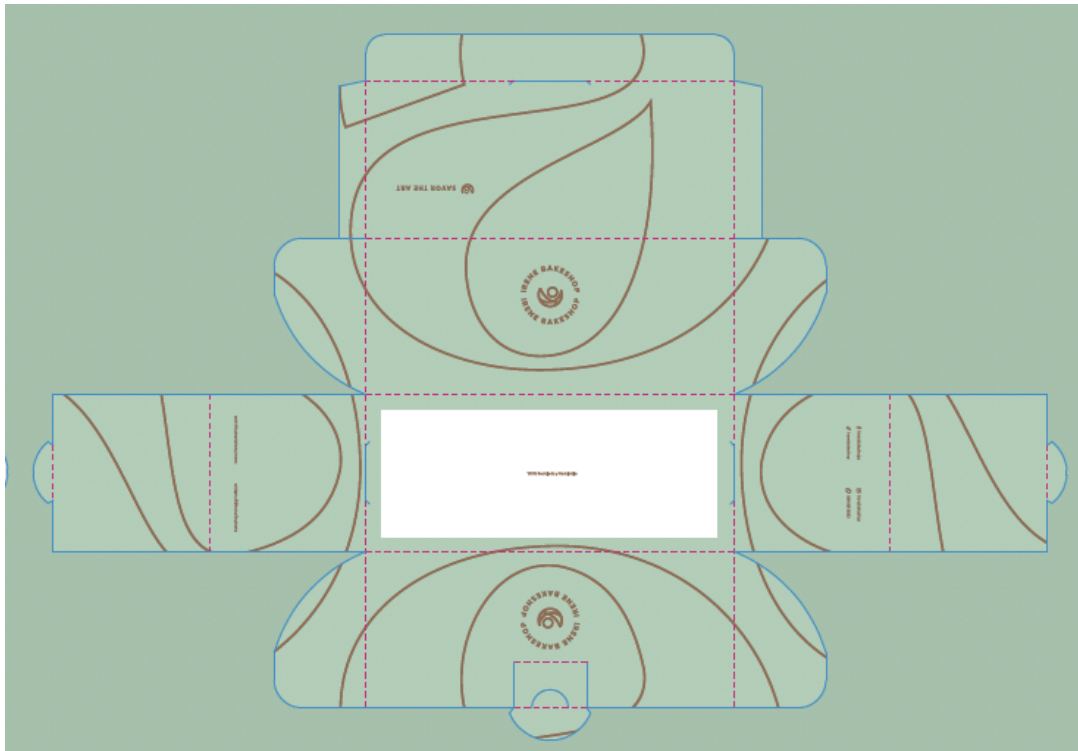


Figura 15: Cajas galleta grande

- **Caja galleta pequeña:** Para cantidades pequeñas.

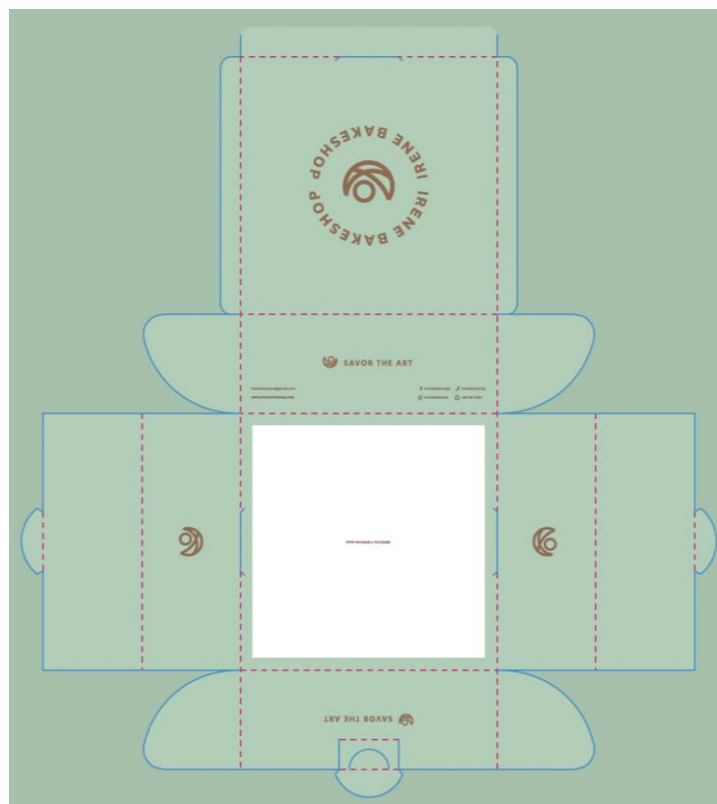


Figura 16: Cajas galletas pequeña

- **Caja manzana:** pensada para el transporte de mousses individuales.

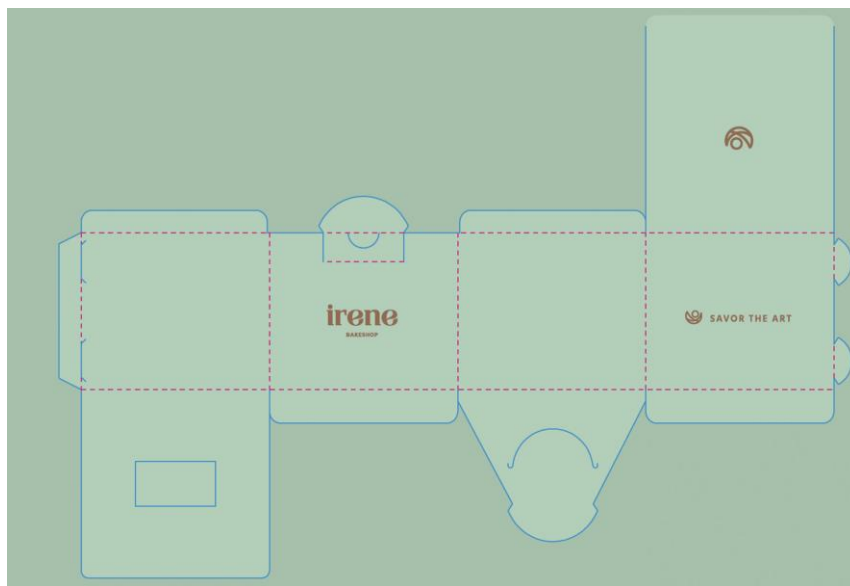


Figura 17: Cajas manzanas

- **Caja tartaletas:** pensada para envío de tartaletas individual

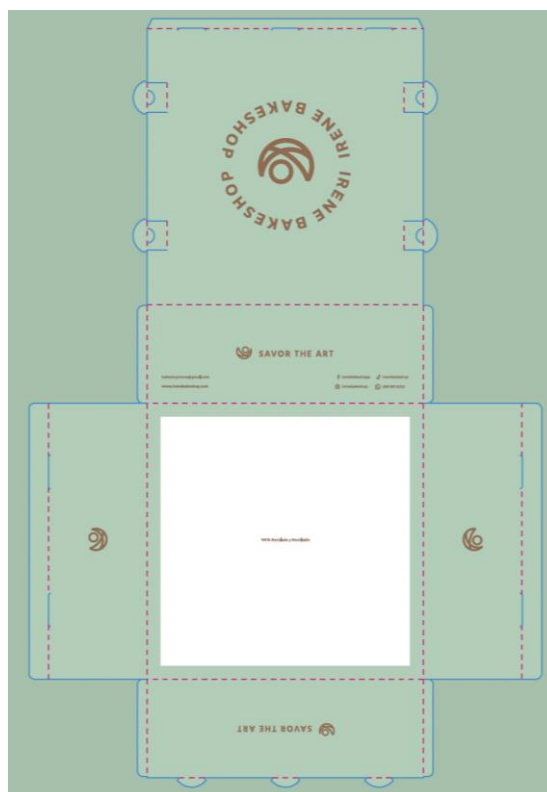


Figura 18: Cajas Tartaletas



Figura 19: Línea de empaque Irene Bakeshop

En conjunto, el sistema de packaging desarrollado busca integrar coherencia estética, eficiencia operativa y experiencia de marca, convirtiendo el empaque en un elemento estratégico dentro del modelo de negocio B2C de Irene Bakeshop.

13. APLICACIÓN TROFOLOGÍA

Los principios de la trofología se centran en una alimentación consciente, equilibrada y natural, basada en la combinación adecuada de alimentos, la reducción de ingredientes procesados y la promoción de hábitos nutricionales que favorezcan el bienestar integral del comensal. Si bien estas corrientes resultan sumamente relevantes dentro de las nuevas tendencias de salud y nutrición, en el caso de Irene Bake Shop, la aplicación práctica de estos principios resulta incompatible con el modelo de negocio, tanto por su propuesta gastronómica como por el perfil de su clientela.

La naturaleza misma de Irene Bake Shop se basa en una pastelería de autor que hace uso, de forma intencionada y cuidada, de ingredientes como el azúcar, las harinas refinadas y

las grasas, componentes fundamentales en la construcción de sabor, textura y experiencia sensorial dentro de la repostería tradicional y contemporánea. Este enfoque, aunque contrario a los principios básicos de la trofología, es precisamente el núcleo que define la identidad de la marca y que le ha permitido conectar emocionalmente con un público que valora la estética y el disfrute como parte integral de la experiencia gastronómica.

En ese sentido, intentar adaptar los principios de la trofología, que promueven la eliminación de estos ingredientes, supondría no solo una transformación radical del concepto de marca, sino también una pérdida de valor percibido por parte del consumidor. De hecho, en ocasiones pasadas se ha intentado introducir en el menú opciones sin azúcar o con menor contenido graso, pero la respuesta por parte del público no ha sido favorable. Estas propuestas tuvieron una baja rotación y terminaron siendo retiradas del menú, lo que evidencia que este tipo de alternativas no resuenan con el gusto ni con las expectativas del cliente actual.

Si bien se reconoce la importancia creciente de tendencias como la alimentación saludable, consciente o funcional, estas no forman parte del enfoque de Irene Bake Shop ni corresponden con el perfil de su clientela objetivo. La experiencia que ofrece la marca está ligada al disfrute sensorial, al diseño gastronómico y a la emocionalidad del producto, y esto implica necesariamente el uso de ingredientes que aportan sabor y textura, elementos que difícilmente pueden lograrse con sustituciones que respondan a criterios estrictamente trofológicos.

Por estas razones, se concluye que, aunque los principios de la trofología resultan enriquecedores para la comprensión de nuevas corrientes alimentarias, no se identifican aplicaciones viables ni coherentes dentro del contexto actual de Irene Bake Shop. El modelo de negocio responde a otras necesidades y valores, y cualquier intento de adaptación forzada podría comprometer la esencia misma de la marca.

14. PLAN DE MEDIANO PLAZO NEGOCIOS A&B II

Existen varias herramientas para analizar el correcto funcionamiento de un negocio a nivel de costos, siendo uno de los principales análisis el del punto de equilibrio. No obstante, Irene Bakeshop no contaba con este análisis para su punto de venta de Cumbayá, por lo que se consideró fundamental realizarlo con el propósito de determinar el nivel mínimo de ventas que Irene Bakeshop debe alcanzar mensualmente para cubrir la totalidad de los costos operativos, tanto fijos como variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Esto se conoce como punto de equilibrio y constituye una herramienta de gestión indispensable para la toma de decisiones estratégicas en la administración de cualquier negocio de alimentos y bebidas.

Este análisis resulta particularmente relevante en el caso de Irene Bakeshop, ya que el local de Cumbayá no solo funciona como punto de venta al consumidor final, sino también como centro de producción para la línea de negocio B2B. En este establecimiento se elaboran los productos destinados a clientes corporativos y comerciales, por lo que su estabilidad operativa es fundamental para la existencia y desarrollo de dicha línea de negocio. En consecuencia, analizar la sostenibilidad financiera de este punto de venta resulta clave, dado que la operación B2B depende directamente de la capacidad de este local para mantenerse operativo y cubrir sus propios costos.

A través del modelo desarrollado en Irene Bakeshop, se identificaron y cuantificaron los distintos componentes del costo, desde el costo de alimentos y bebidas hasta los gastos fijos de nómina, arriendos y servicios básicos, con el fin de establecer metas de venta realistas y alcanzables. Adicionalmente, este análisis determinará el nivel de ventas necesario para alcanzar la ganancia esperada, brindando una proyección integral de la rentabilidad esperada del negocio.

Datos básicos del modelo

El modelo fue construido a partir de los siguientes parámetros fundamentales del negocio, los cuales representan las condiciones actuales de la operación de Irene Bakeshop:

Tabla 18: Parámetros iniciales para análisis de punto de equilibrio

| Parámetro | Valor |
|---|--------------|
| Ticket promedio por cliente (sin impuestos) | \$ 10,00 |
| Proporción de ventas en efectivo / cheque / crédito | 70% |
| Proporción de ventas con tarjeta de crédito | 30% |
| Ganancia esperada mensual | \$ 10.000,00 |

Nota: Elaboración de los autores.

El ticket promedio es el valor medio de consumo por comensal y es la base sobre la cual se calcula el número de clientes necesarios para alcanzar objetivos de venta. La división entre formas de pago tiene incidencia directa sobre el costo de comisiones bancarias, rubro que forma parte de los costos variables del negocio.

Estructura de costos del negocio

La estructura de costos de Irene Bakeshop se divide en dos grandes categorías: costos variables (que fluctúan en proporción directa con el nivel de ventas) y costos fijos, que permanecen constantes independientemente del volumen de ganancias. A continuación se detalla cada uno de éstos.

Costos variables

Los costos variables están expresados como un porcentaje de las ventas totales, por lo que aumentan o disminuyen en la misma proporción que los ingresos.

Tabla 19: Costos variables Irene Bakeshop

| Rubro Variable | % sobre Ventas | Valor Estimado (meta) |
|--------------------------------|----------------|-----------------------|
| Materias Primas | 22% | \$ 3.607,23 |
| Empaques | 5% | \$ 1.060,95 |
| Comisión de Tarjeta de Crédito | 5% | \$ 1.060,98 |
| TOTAL COSTOSVARIABLES | 27% | \$ 5.729,30 |

Nota: Elaboración de los autores.

El costo de alimentos y bebidas, que representa un 22% de las ventas, es el rubro más significativo dentro de los costos variables y refleja el costo directo de los ingredientes e insumos utilizados en la producción de los postres y bebidas.

Costos fijos

Los costos fijos corresponden a todos los desembolsos que el negocio debe afrontar mes a mes con independencia del nivel de ventas alcanzado.

Tabla 20: Costos Fijos Irene Bakeshop

| Componente | Monto Mensual (USD) |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Salario del personal | \$ 2.400,00 |
| Beneficios sociales | \$ 202,33 |
| TOTAL COSTO DE PERSONAL | \$ 2.602,33 |

Nota: Elaboración de los autores.

En esta tabla tenemos el costo del personal como mayor representante de los costos fijos incluyendo beneficios sociales. Este rubro requiere una gestión cuidadosa ya que a pesar de que no varía con las ventas, sí puede ajustarse en el mediano plazo mediante una optimización de turnos y perfiles.

Costos Operativos

Tabla 21: Costos Operativos irene Bakeshop

| Concepto | Monto Mensual (USD) |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Arriendo del local | \$ 1.600,00 |
| Luz eléctrica | \$ 300,00 |
| Suministros de aseo y limpieza | \$ 60,00 |
| Mantenimiento de instalaciones | \$ 50,00 |

| | |
|-----------------------------------|--------------------|
| Permisos municipales | \$ 20,00 |
| Gasto atención a empleados | \$ 25,00 |
| Utensilios de cocina | \$ 50,00 |
| Ropa de trabajo | \$ 40,00 |
| Internet y teléfono | \$ 78,00 |
| Aseo y fumigación | \$ 15,00 |
| Impuestos, contribuciones y otros | \$ 140,00 |
| Redes sociales y marketing | \$ 510,00 |
| TOTAL COSTOS OPERATIVOS | \$ 2.888,00 |

Nota: Elaboración de los autores.

En los costos operativos, se observa que el arriendo es el costo fijo más representativo, seguido por el gasto en redes sociales y marketing que refleja la importancia que el negocio otorga a la presencia digital como herramienta de captación de clientes.

Resultados del análisis

Con base en la estructura de costos identificada y los parámetros del negocio, el modelo de punto de equilibrio nos da los siguientes resultados para Irene Bakeshop:

Punto de equilibrio operativo

El punto de equilibrio representa el nivel mínimo de ventas mensuales que el negocio debe generar para cubrir exactamente la totalidad de los costos, sin otorgar ganancia ni incurrir en pérdida. La fórmula aplicada es:

Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales / (1 - % Costos Variables)

En el caso de Irene Bakeshop, el punto de equilibrio mensual se encuentra en **\$7.521,00 USD.** (Anexo 14). Esto significa que el local debe facturar al menos \$7.521,00 mensuales para que los ingresos cubran todos los costos. Por debajo de este nivel de ventas, el negocio operaría con déficit; por encima de él, comenzaría a generar utilidades.

Ventas necesarias para la ganancia esperada

Adicionalmente, el modelo calcula el nivel de ventas requerido para que el negocio alcance la ganancia esperada de \$10.000,00 mensuales, que fue fijada como meta de rentabilidad por Irene Bakeshop. Las ventas necesarias para la ganancia esperada son de **\$21.219,63 USD.** Para alcanzar esta ganancia mensual propuesta, Irene Bakeshop debe incrementar significativamente su nivel de facturación con respecto al punto de equilibrio, lo cual implica una estrategia comercial activa y sostenida.

Número de clientes requeridos

Como se observa en el anexo 14, y tomando como referencia el ticket promedio de \$10 por cliente, se determina que 2.122 clientes mensuales son necesarios para alcanzar la meta de ventas que garantiza la ganancia esperada. Esto equivale a atender aproximadamente a 82 clientes por día (ya que el negocio opera 26 días al mes). Este indicador es crucial para planificar la capacidad instalada del local, la dotación del personal de servicio y las estrategias de marketing para la capacitación y fidelización de clientes.

Este análisis de punto de equilibrio realizado para Irene Bakeshop revela una estructura de costos fijos relativamente alta (\$5.490,33 mensuales) lo cual establece un umbral de

rentabilidad exigente. Sin embargo, los resultados nos permiten extraer conclusiones valiosas para la gestión estratégica del negocio en el mediano plazo:

En primer lugar, el punto de equilibrio es una meta ya alcanzada ya que el negocio se ha posicionado adecuadamente en su mercado objetivo. Por otro lado, el costo de redes sociales y marketing refleja una inversión estratégica en visibilidad digital que, bien ejecutada, debería contribuir decisivamente a incrementar el flujo de comensales hasta alcanzar y superar el umbral de 2.122 clientes mensuales requeridos para la meta de ganancia.

Además, la optimización del costo de alimentos y bebidas que representa el 22% de las ventas debe ser una prioridad de gestión continua ya que pequeñas mejoras en este porcentaje llegan a tener un impacto directo y significativo en la rentabilidad de un negocio. La negociación con proveedores, el control de mermas, desperdicios y productos de baja y el diseño eficiente del menú son herramientas clave en este sentido.

Finalmente, es recomendable revisar constantemente los supuestos del modelo, en especial el ticket promedio y la proporción de pagos con tarjeta, con el fin de ajustar las proyecciones a la realidad operativa de Irene Bakeshop y tomar decisiones oportunas ante posibles desviaciones respecto a los objetivos financieros planteados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo de este proyecto fue posible confirmar que la gestión gastronómica, cuando se aborda desde una perspectiva estratégica e integral, trasciende la operación diaria y se convierte en una herramienta real de transformación empresarial. El análisis de los catorce módulos de la maestría permitió no solo evaluar su aplicabilidad dentro de Irene Bakeshop, sino también comprender que la formación académica adquiere verdadero sentido cuando se conecta con la realidad del negocio y sus desafíos concretos.

El diagnóstico financiero, el análisis de rentabilidad por líneas de negocio y la aplicación de la matriz BCG fueron determinantes para orientar la toma de decisiones. Estos instrumentos evidenciaron que la línea B2B concentra actualmente el mayor potencial estratégico de crecimiento y optimización, lo que justificó que el plan de marketing se desarrollara específicamente para esta unidad. Esta decisión no respondió únicamente a una percepción de oportunidad, sino a un ejercicio consciente de priorización basado en datos, rentabilidad y proyección futura.

La estructuración del plan de marketing permitió ordenar objetivos, definir segmentos con mayor claridad y establecer indicadores que facilitan el seguimiento y la medición de resultados. Más allá de las estrategias propuestas, uno de los principales aportes del proyecto radica en haber instalado una lógica de planificación y análisis que puede replicarse en otras áreas del negocio. En este sentido, el trabajo no se limita a una propuesta puntual, sino que sienta las bases para una gestión más consciente y orientada al crecimiento sostenible.

A partir del análisis realizado, se considera fundamental que Irene Bakeshop continúe desarrollando planes de marketing específicos para sus demás líneas de negocio, respetando el orden de prioridad identificado según la matriz BCG y los niveles de rentabilidad. Después de la línea B2B, la siguiente unidad que debería abordarse es la operación B2C en punto de venta físico, dada su relevancia en generación de flujo y posicionamiento de marca. Posteriormente, la línea de eventos y catering presenta oportunidades interesantes de margen y diferenciación, siempre que se estructure comercialmente de manera más sólida. Finalmente, la línea de pedidos personalizados podría consolidarse mediante estrategias graduales y bien planificadas, alineadas con la capacidad operativa del negocio.

Asimismo, se recomienda institucionalizar el análisis periódico de rentabilidad por línea y por producto, así como fortalecer el seguimiento de indicadores estratégicos que permitan evaluar el impacto de las decisiones tomadas. Incorporar una cultura de medición

constante no implica rigidizar la operación, sino generar mayor claridad para decidir con criterio y anticiparse a escenarios futuros.

Este proyecto demuestra que la sostenibilidad de un establecimiento gastronómico no depende únicamente de la calidad del producto o de la creatividad culinaria, sino de la capacidad de integrar visión estratégica, análisis financiero y planificación de mercado. La intervención realizada en Irene Bakeshop evidencia que la gestión e innovación no son conceptos abstractos, sino prácticas aplicables que, cuando se implementan con intención y coherencia, pueden redefinir el rumbo de un negocio y fortalecer su proyección a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J., & Narus, J. (Pearson). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 2004: Pearson Prentice Hall.
- Silva, É. (2016). *El Libro del Marketing Gastronómico*. España: Three Feelings.
- Aduriz, A., & Barrenetxea, J. (2009). *Cocina de Autor y Nuevas Tendencias Gastronómicas*. Barcelona: Planeta Gastro.
- Vallsmandella, J. M. (2002). *Técnicas de Marketing y Estrategias para Restaurantes*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ponce, C. (2022). *Neuromarketing Gastronómico*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Pazmiño, D., & Chávez, C. (2024). Elaboración de postres tipo vitrina por medio del uso de alimentos propios del cantón Cotacachi. *Polo del Conocimiento*, 9(9), 1047-1069.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2018). *Marketing de servicios: Integración del enfoque del cliente en toda la empresa*. Mexico: Pearson.
- Gómez, M., & Lorenzo, G. (2012). *Tecnología de panificación y galletería*. Madrid: Acribia.
- Quescrem. (2023). *Quescrem Blog*. Obtenido de Nuevas Tendencias en Pastelería: <https://quescrem.es/blog/formacion/nuevas-tendencias-en-pasteleria/>
- Castro, P., & Álvarez, M. (2016). *Manual de Catering y Organización de Banquetes*. Madrid: Paraninfo.
- Espinoza, W. (2020). La influencia del marketing en la gastronomía típica de las regiones. *E-Idea Journal of business*, 2(8), 1-16.
- Ponce, C. (2019). *Marketing Gastronómico. La diferencia entre triunfar y fracasar*. Madrid: Bubok Publishing S.L.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Zapata, L. (s.f.). *Comunicación emocional*. Obtenido de leliazapata.com: <https://leliazapata.com/comunicacion-emocional>
- Enciclopedia Concepto. (s.f.). *Mensajes funcionales*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/mensajes-funcionales/>
- Jain, R., & Jain, S. (2022). Analyzing and Exploring the Effectiveness of Each Element of 7Ps of Marketing Mix. *International Journal of All Research Education an Scientific Methods (IJARESM)*, 10(1), 243-251.
- Hashim, N., & Hamzah, M. I. (2013). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155-159.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L., & Wisenblit, J. (2014). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- Ries, A., & Trout, J. (2018). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: Mc Graw Hill.
- Kraus, J., & Revella, A. (2024). *Buyer Personas*. Ney Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Hutt, M., & Speh, T. (2012). *Business Marketing Management: B2B*. Michigan: Cengage Learning.
- ProEcuadorB2B. (2025). *Plataforma de comercio B2B para productores ecuatorianos*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuadorb2b.com.ec/>
- Informes de Expertos. (2025). *Mercado de pastelería en América Latina: análisis y pronóstico 2025–2030*. Obtenido de Informes de Expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pasteleria>
- Sweets & Snacks Ecuador. (2025). *Informe de tendencias del mercado de confitería y repostería en Ecuador*. Obtenido de Sweets & Snacks the Expo: <https://sweetsandsnacks.com/es/international/ecuador/>
- Anderson, J., & Narus, J. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Coronel, I. (28 de septiembre de 2025). El paro nacional de 2025 pasa desapercibido: ‘Los ecuatorianos prefieren trabajar’. *Diario Correo*.
- García, A. (19 de Junio de 2025). La violencia le cuesta a Ecuador hasta un 10% del PIB, más de USD 19.000 millones anuales Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en <https://www.primicias.ec/seguridad/costo-economico-violencia-pib-ecuador-indic>. *Primicias*.
- Swiss Info. (10 de enero de 2025). *Ecuador registró una inflación de 0,53 % en 2024, la más baja desde 2021*. Obtenido de swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registró-una-inflación-de-0%2C53-%25-en-2024%2C-la-más-baja-desde-2021/88705561>

- Coba, G. (14 de Abril de 2025). La incertidumbre ronda precios del cacao y el chocolate ¿Qué esperar en 2025? *Primicias*.
- Revista Alimentaria. (9 de Julio de 2024). *LAS PRINCIPALES TENDENCIAS EN CHOCOLATE QUE IMPULSARÁN SU NEGOCIO EN 2024*. Obtenido de Alimentos Ecuador: <https://alimentosecuador.com/2024/07/09/las-principales-tendencias-en-chocolate-que-impulsaran-su-negocio-en-2024/#>
- Molina, V. (Mayo de 2025). *Impacto del Marketing Digital en las Empresas Ecuatorianas en 2024*. Obtenido de Copromerco.com: <https://www.copromerco.com/publicaciones#:~:text=Durante%202024%2C%20la%20inversión%20en,como%20canales%20clave%20de%20venta>
- Orozco, M. (31 de Diciembre de 2024). 2024: El año en que se fue y regresó la luz . *Primicias*.
- Tagline Soluciones. (2025). *Salario Básico Unificado en Ecuador 2025: Todo lo que Necesitas Saber*. Obtenido de Tagline Soluciones Empresariales: <https://tagline-soluciones.com/salario-basico-unificado/#:~:text=Salario%20básico%20unificado%20en%20Ecuador,básico%20unificado%20Ecuador%202022%3A>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (1 de junio de 2015). *Tiendas, panaderías, centros de belleza... ya no necesitan permisos de funcionamiento*. Obtenido de Controlsanitario.gob.ec: <https://www.controlsanitario.gob.ec/tiendas-panaderias-centros-de-belleza-ya-no-necesitan-permisos-de-funcionamiento/#:~:text=También%20esta%20resolución%20establece%20que,reforma%20el%20Acuerdo%20Ministerial%204712>
- González, P. (1 de Octubre de 2024). El mercado de cafeterías se expande en Ecuador, mientras la producción local del grano sigue estancada . *Primicias*.
- Tapia, E. (24 de septiembre de 2025). Inseguridad golpea a casi 30% de negocios en Ecuador, que destinan hasta 3% de sus ingresos en protección. *Primicias*.
- Henderson, B. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Acosta, G. (7 de Octubre de 2025). *¿Por qué son importantes las temporalidades en marketing?* Obtenido de Nowma Media House: <https://nowma.com.mx/blogs/blog/por-que-son-importantes-las-temporalidades-en-marketing>
- Heller, E. (2004). *Psychology of colour: How colours affect us and what they reveal*. Willey.
- Grand View Research. (2024). *Latin America Foodservice Market Size & Outlook, 2023-2030*. Obtenido de Grand View Horizon: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/foodservice-market/latin-america>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Presentación Coyuntural, Estadísticas Macroeconómicas*. Quito.

- Banco Central del Ecuador. (2024). *Boletín analítico de comercio exterior 2024*. Banco Central del Ecuador.
- Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167. Última reforma vigente.: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>
- Vivar Espinosa, E. (12 de junio de 2025). *La bohemia pastelera que se codea en Carondelet*. Obtenido de Forbes Ec: <https://www.forbes.com.ec/lifestyle/la-bohemia-pastelera-codea-carondelet-n73808>
- Koh, J. (2017). The Instagrammability of food: The role of social media in shaping food aesthetics and consumption. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9, 1-8.






ANEXOS

Anexo 1: Catálogo de productos para línea B2B










Catálogo de postres Irene Bake Shop






GALLETERÍA

| Catálogo de productos Irene Bake Shop | | |  | |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--|---|
| N° | Producto | Costo Unitario (sin IVA) | Descripción | Imagen referencial |
| 1 | Galleta choco chip | \$ 0.85 | Galleta de vainilla con chispas de chocolate negro y chispas de chocolate blanco. |  |
| 2 | Galleta brownie | \$ 0.85 | Galleta de cacao con chispas de chocolate negro y chispas de chocolate blanco. |  |
| 3 | Galleta Caramelo | \$ 0.85 | Galleta de vainilla y canela rellena de caramelo. |  |
| 4 | Galleta red velvet | \$ 0.85 | Galleta de cacao con chispas de chocolate blanco (color rojo). |  |




MOUSSES

| Catálogo de productos Irene Bake Shop | | |  | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---|---|
| N° | Producto | Costo Unitario (sin IVA) | Descripción | Imagen referencial |
| 1 | Manzana roja | \$ 2.50 | Mousse de chocolate negro, núcleo de fresa, frambuesa y mora. Pastel de chocolate. Glaseado espejo. |  |
| 2 | Manzana verde | \$ 2.50 | Mousse de chocolate blanco, núcleo de mango y maracuyá. Pastel de vainilla. |  |
| 3 | Semi Esfera chocolate | \$ 2.50 | Mousse de chocolate negro, núcleo de cremoso de café, amaretto y praliné de almendra. Pastel de chocolate. Decorado con crumble de cacao y glaseado espejo. |  |
| 4 | Lavanda | \$ 2.50 | Mousse de chocolate blanco infusionado con lavanda, núcleo de crema de limón y praliné de almendra. Pastel de nuez. |  |
| 5 | Rosa | \$ 2.50 | Mousse de chocolate blanco, núcleo de fresa, frambuesa, mora y crema de limón. Pastel de vainilla. |  |
| 6 | Durazno | \$ 2.50 | Mousse de chocolate blanco, núcleo de manzana y durazno, praliné de almendra. Pastel de chocolate. |  |

TARDALETAS

| Catálogo de productos Irene Bake Shop | | |  | |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|---|
| N° | Producto | Costo Unitario (sin IVA) | Descripción | Imagen referencial |
| 1 | Tartaleta Pie de Limón | \$ 2.50 | Tartaleta de vainilla, frangipan de aceite de oliva y ralladura de limón, crema de limón, merengue suizo. |  |
| 2 | Tartaleta Piña Crumble | \$ 2.50 | Tartaleta vainilla, bizcocho de coco, relleno de compota de piña y canela, crumble de almendra. |  |
| 3 | Tartaleta chocolate con caramelo | \$ 2.50 | Tartaleta de vainilla, ganache de chocolate, toffee de caramelo salado, ganache montada chocolate con leche. |  |
| 4 | Tartaleta de frutos rojos | \$ 2.50 | Tartaleta de vainilla, compota de manzana, blueberry, mora, fresa, crumble de almendra. |  |

PASTELES

| Catálogo de productos Irene Bake Shop | | |  | |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---|---|
| N° | Producto | Costo Unitario (sin IVA) | Descripción | Imagen referencial |
| 1 | Pastel Red Velvet | \$ 20.00 | Bizcocho de chocolate (bizcocho color rojo). Relleno Ganache de chocolate 56%. Cubierto crema de mantequilla y miga de bizcocho de red velvet. Porciones entre 10 y 12. |  |
| 2 | Pastel Chocolate y caramelo | \$ 20.00 | Bizcocho de chocolate. Relleno de caramelo salado. Cubierto de ganache montada de chocolate (56%). Crumble de cacao. Porciones entre 10 y 12. |  |
| 3 | Pastel Pie de Limón | \$ 20.00 | Bizcocho de vainilla. Relleno de crema de limón. Cubierto con crema de mantequilla y crumble de vainilla. Porciones entre 10 y 12. |  |
| 4 | Pastel Zanahoria -nuez | \$ 20.00 | Bizcocho de zanahoria y nuez. Relleno de crema de mantequilla. Cubierto con Praliné de caramelo y nuez. Porciones entre 10 y 12. |  |
| 5 | Tarta vasca | \$ 20.00 | Tarta vasca de queso crema y vainilla, con salsa de caramelo, servido a parte. Porciones entre 6 y 8. |  |



Términos y Condiciones

Para trabajar con Irene Bake Shop en la adquisición de nuestros postres tenemos las siguientes normativas:

- Irene Bake Shop da un plazo de 30 días de prueba para que el/la comprador/a pueda analizar que tipo de productos y con que frecuencia realizaría cada solicitud de pedido.
- Posterior a los 30 días de prueba, el/la comprador/a deberá solicitar un mínimo de \$80-\$100 dólares semanales en postres y pasteles.
- Una vez solicitado el pedido, el/la comprador/a deberá acercarse en la fecha determinada a retirar sus postres.
- Para retirar sus postres, el/la comprador/a deberá traer envases de expumaflex con tapa.
- El pago de cada pedido lo deberá realizar máximo 10 días posterior a la solicitud de dicho pedido.

Recomendaciones de uso y mantenimiento correcto general de los mousses y pasteles.

En congelación

- Temperatura apropiada de congelación a -18 grados centígrados.
- Tiempo máximo óptimo de congelación 1 mes (pasteles) y 15 días (mousses).

En refrigeración

- Temperatura apropiada de refrigeración entre 2-4 grados centígrados.
- Tiempo máximo óptimo de refrigeración 5-6 días (pasteles) y 3-4 días (mousses).



Recomendaciones para el servicio

- Para porcionar cada pastel es necesario cortar con un cuchillo filo.
- Para retirar la porción del pastel y colocar en otro plato o recipiente es necesario sacarla con una espátula triangular de metal o una espátula de codo.
- Una vez porcionada se debería cubrir con papel manteca los bordes del pastel porcionado para que no pierda humedad.

Nota: una vez descongelado cualquier postre o pastel no se puede volver a congelar debido a que pierde sabor y textura.

Anexo 3: Cronograma de aplicación de plan de marketing

| Objetivos | Funnel | Actividad | 2026 | | | | | | | | | | | | 2027 | | | | | |
|--|-----------------|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| | | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Visibilizar propuesta B2B | Descubrir | Creacion de catalogo B2B | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reconocimiento inicial | Descubrir | Optimización de página web. | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumentar alcance | Descubrir | Optimizar redes sociales Instagram y LinkedIn | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Generar interés, educar al cliente y construir confianza | Consideracion | Storytelling gastronomico | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Generar interés | Consideración | Visitas comerciales a clientes potenciales | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Convertir y fidelizar clientes | Consideracion | Talleres para tomadores de decisiones | | | | | X | | | X | | | X | | | | | | X | |
| Preparar expansión | Conversion | comunicación casos de éxito en redes sociales | | | | | | | | | | X | | | | | | | | X |
| Consolidar marca | Posicionamiento | comunicaciones de colaboraciones en redes sociales | | | | | | | | | | | X | | | | | | | X |
| Reforzar liderazgo | Posicionamiento | comunicación alianzas estrategicas marcas | | | | | | | | | | | | X | | | | | X | |
| Escalar presencia y fortalecer reputación | Posicionamiento | Plan de relaciones publicas | | | | | | | | | | | | X | | | | | X | |
| | | SEO inversion y pauta | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | seguimiento leads | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Capacitar a personal de apoyo (Pasantes) | | Capacitación de personal nuevo | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | |

Anexo 4: Presupuesto plan de marketing

| Actividad | Detalle | Costo Individual | Costo total | Observaciones |
|--|---------------------------------|------------------|--------------------|--|
| Visita inicial a clientes | 5 bocaditos por visita | \$ 0,10 | \$ 6,40 | Costo muy bajo por ser producidos con mermas |
| | Tarjetas de presentación | \$ 0,03 | \$ 30,00 | |
| Degustación cierre de contrato | 2 mousses/ tartaleta individual | \$ 1,50 | \$ 96,00 | 4 visitas mensuales, total 64 visitas a lo largo del plan de marketing |
| | 2 pedazos de torta | \$ 1,20 | \$ 76,80 | |
| | 2 galletas | \$ 0,48 | \$ 30,72 | |
| | Empaque | \$ 0,25 | \$ 16,00 | |
| Movilización para visitas | Promedio de \$7 por visita | \$ 7,00 | \$ 448,00 | |
| Talleres b2b | Refrigerios por persona | \$ 2,00 | \$ 150,00 | Promedio de 15 personas por taller |
| | 1 mousses/ tartaleta individual | \$ 0,75 | \$ 56,25 | |
| Optimización página web | Página direccionada a venta b2b | \$ 600,00 | \$ 600,00 | |
| Costo por posteo | Enfocado en B2B | \$ 200,00 | \$ 3.600,00 | costo por posteo direccionado a b2b: \$50, 4 posteos mensuales |
| Pauta | Enfocado en B2B | \$ 4,00 | \$ 60,00 | 4 dólares diarios, 15 días al mes (dos semanas intermedias) |
| Costo total de actividades de plan de Marketing | | | \$ 5.170,17 | |

Anexo 5: Análisis de Utilidad por línea de producto B2B

| Análisis de utilidad por línea del portafolio B2B Ventas Mensuales | | | | | | | | | |
|--|----|-----------|--|-----------------|----|-------|--------------------------|----------|---|
| Mousses y Tartaletas Individuales | | | | | | | | | |
| Utilidad Neta Actual | \$ | 787,50 | Fórmula= (precio de venta b2b-costo unitario) * unidades mensuales | PVP UNITARIO | \$ | 2,50 | Unidades Vendidas al Mes | 450 | 150 x punto de venta |
| Utilidad Objetivo (7% crecimiento) | \$ | 842,63 | crecimiento del 7% | COSTO | \$ | 0,75 | | | |
| Utilidad Neta adicional | \$ | 55,13 | | MARGEN UNITARIO | \$ | 1,75 | | | |
| Unidades adicionales para llegar a utilidad esperada | | 32 | Unidades | | | | | | Fórmula= Utilidad adicional/Margen Unitario |
| Galletas | | | | | | | | | |
| Utilidad Neta Actual | \$ | 125,44 | Fórmula= (precio de venta b2b-costo unitario) * unidades mensuales | PVP Por kilo | \$ | 11,20 | Unidades Vendidas al Mes | 16 kilos | 4 kilos semanales para b2b |
| Utilidad Objetivo (7% crecimiento) | \$ | 134,22 | crecimiento del 7% | COSTO por kilo | \$ | 3,36 | | | |
| Utilidad Neta adicional | \$ | 8,78 | | MARGEN por kilo | \$ | 7,84 | | | |
| Unidades adicionales para llegar a utilidad esperada | | 1 | Kilos | | | | | | Fórmula= Utilidad adicional/Margen Unitario |
| Pasteles Enteros | | | | | | | | | |
| Utilidad Neta Actual | \$ | 672,00 | Fórmula= (precio de venta b2b-costo unitario) * unidades mensuales | PVP UNITARIO | \$ | 20,00 | Unidades Vendidas al Mes | 48 | 12 tortas enteras semanales para b2b |
| Utilidad Objetivo (7% crecimiento) | \$ | 719,04 | crecimiento del 7% | COSTO UNITARIO | \$ | 6,00 | | | |
| Utilidad Neta adicional | \$ | 47,04 | | MARGEN UNITARIO | \$ | 14,00 | | | |
| Unidades adicionales para llegar a utilidad esperada | | 3 | Tortas | | | | | | Fórmula= Utilidad adicional/Margen Unitario |
| UTILIDAD ANUAL B2B ACTUAL | \$ | 19.019,28 | | | | | | | |
| UTILIDAD ANUAL OBJETIVO B2B | \$ | 20.350,63 | | | | | | | |

Anexo 6: % Hoja de registro KPI: Crecimiento de leads B2B calificados

| Crecimiento de leads B2B calificados | | | |
|---|------------------------|-----------------------|--------------------|
| Mes | Leads Generados | Leads Objetivo | Variación % |
| 1 | 20 | 35 | 57% |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

Anexo 7: Hoja de registro KPI: Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos

| Tasa de conversión de leads B2B a clientes activos | | | |
|---|--------------|------------------------|-----------------------------|
| Mes | Leads | Clientes Nuevos | Tasa de Conversión % |
| 1 | | | #DIV/0! |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |
| Tasa de conversión= Clientes nuevos/Leads | | | |
| Objetivo 20% de leads con pedido real | | | |

Anexo 8: Hoja de registro KPI: Incremento de la utilidad neta de la línea B2B

| Incremento de la utilidad neta de la línea B2B | | | | | | |
|---|-----|--------------|------------|----------------------|----------------------|-------------|
| | Mes | Ingresos B2B | Costos B2B | Utilidad Neta actual | Utilidad Neta pasada | Variación % |
| Periodo 1 | 1 | 10400 | 2000 | 8400 | 2300 | 3,6521739 |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 5 | | | | | |
| | 6 | | | | | |
| Resultado periodo 1 | | | | | | |
| Periodo 2 | 7 | | | | | |
| | 8 | | | | | |
| | 9 | | | | | |
| | 10 | | | | | |
| | 11 | | | | | |
| | 12 | | | | | |
| Resultado periodo 2 | | | | | | |

Anexo 9: Hoja de registro KPI: Margen de contribución promedio por cliente B2B

| Margen de contribución promedio por cliente B2B | | | | | |
|--|-----|----------|--------|----------|---|
| Cliente | Mes | Ingresos | Costos | Margen % | Acción |
| ABC | 1 | | | >10% | mantener pedidos, fortalecer relacion comercial, pensar en descuentos y precios por volumen, fidelizar al cliente |
| | 2 | | | <10% | pensar en aumentar margen con estrategias por volumen o pricing, seguimiento mes a mes o incrementar a revision semanal |
| | 3 | | | | |
| | 4 | | | | |
| | 5 | | | | |
| | 6 | | | | |
| | 7 | | | | |
| | 8 | | | | |
| | 9 | | | | |

Anexo 10: Hoja de registro KPI: Frecuencia de recompra de clientes B2B

| Frecuencia de recompra de clientes B2B | | | | |
|---|-----------------|----------------|----------|---|
| Mes | Cientes Activos | Pedidos al mes | Objetivo | Acción |
| 1 | ABC | 3 | 4 | aumentar 1 pedido semana, pensar y recomendar estrategias de venta analizar demanda, analizar temporada y promociones |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |

Anexo 11: Hoja de registro KPI: Engagement del contenido digital B2B

| Engagement del contenido digital B2B | | | |
|---|---------|---------------|--------------|
| Mes | Alcance | Interacciones | Engagement % |
| 1 | | | 3% |
| 2 | | | 4,2% |
| 3 | | | 5,4% |
| 4 | | | 6,6% |
| 5 | | | 7,8% |
| 6 | | | 8% |

Anexo 12: Hoja de registro KPI: ROAS en campañas digitales B2B

| ROAS en campañas digitales B2B | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|
| Mes | Inversión Publicitaria | Ventas Atribuidas | ROAS |
| 1 | 120 | 3000 | 25 |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |

Anexo 13: Modelo para cálculo de punto de equilibrio Irene Bakeshop Cumbayá

| MODELO PARA CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO -MENSUAL | | | | |
|---|---------------------|---|---------------------|--------------|
| DATOS BÁSICOS | | RESULTADOS | | |
| Irene Bakeshop Local Cumbayá | | Ventas requeridas para hacer punto de equilibrio | \$ 7.521,00 | |
| | | Ventas requeridas para tener la ganancia esperada | \$ 21.219,63 | 100% |
| Ticket promedio (Sin impuestos) | \$ 10,00 | Número de clientes (comensales) requeridos por mes | 2.122 | |
| RESUMEN DE COSTOS VARIABLES | | RESULTADOS (Para obtener la ganancia esperada) | | |
| % de Costo de Alimentos y Bebidas | 22,0% | Costo calculado de Alimentos y Bebidas | \$ 4.668,32 | 22,0% |
| % de Comisión de Tarjeta de Crédito | 5,0% | Comisiones de Tarjetas de Crédito | \$ 1.060,98 | 5,0% |
| Venta en efectivo, cheque o crédito | 70% | | | |
| Venta con tarjeta de crédito | 30% | | | |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | 27,0% | Total Costos Variables US\$ | \$ 5.729,30 | 27,0% |
| RESUMEN DE COSTOS FIJOS | | | | |
| Costo de Personal | \$ 2.400,00 | Costo de Personal - Total | \$ 2.400,00 | 11,3% |
| % de Beneficios sociales | \$ 202,33 | Beneficios Sociales | \$ 202,33 | 1,0% |
| Total Costo de Personal más Beneficios | \$ 2.602,33 | Total Costo de Personal | \$ 2.602,33 | 12,3% |
| Arriendo | \$ 1.600,00 | Arriendo | \$ 1.600,00 | 7,5% |
| Luz eléctrica | \$ 300,00 | Luz, Agua, | \$ 300,00 | 1,4% |
| Sum de aseo y limpieza | \$ 60,00 | Sum de aseo y limpieza | \$ 60,00 | 0,3% |
| Mantenimiento equipos de computación | \$ - | Mantenimiento equipos de computación | \$ - | 0,0% |
| Mantenimiento y reparación de instalaciones | \$ 50,00 | Mantenimiento y reparación de instalaciones | \$ 50,00 | 0,2% |
| Atención a terceros | \$ - | Atención a terceros | \$ - | 0,0% |
| Mantenimiento equipos de oficina | \$ - | Mantenimiento equipos de oficina | \$ - | 0,0% |
| Permisos municipales | \$ 20,00 | Permisos municipales | \$ 20,00 | 0,1% |
| Gasto atención a empleados | \$ 25,00 | Gasto atención a empleados | \$ 25,00 | 0,1% |
| Transporte | \$ - | Transporte | \$ - | 0,0% |
| Utensillos de cocina | \$ 50,00 | Utensillos de cocina | \$ 50,00 | 0,2% |
| Ropa de Trabajo | \$ 40,00 | Ropa de Trabajo | \$ 40,00 | 0,2% |
| Internet, telefono | \$ 78,00 | Internet, telefono | \$ 78,00 | 0,4% |
| Aseo y Fumigacion | \$ 15,00 | Aseo y Fumigacion | \$ 15,00 | 0,1% |
| Agua Potable | \$ - | Agua Potable | \$ - | 0,0% |
| Movilización | \$ - | Movilizacion | \$ - | 0,0% |
| Impuestos Contribuciones y Otros | \$ 140,00 | Impuestos Contribuciones y Otros | \$ 140,00 | 0,7% |
| redes sociales | \$ 510,00 | redes sociales | \$ 510,00 | 2,4% |
| Total Otros Costos Operativos | \$ 2.888,00 | Total costo Operativo | \$ 2.888,00 | 13,6% |
| TOTAL COSTOS FIJOS | \$ 5.490,33 | TOTAL COSTOS FIJOS | \$ 5.490,33 | 25,9% |
| Ganancia esperada en el mes | \$ 10.000,00 | Ganancia calculada | \$ 10.000,00 | 47,1% |