



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CASO DE ESTUDIO:

**MODELO DE NEGOCIO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “BENDICION DE
DIOS”**

AUTOR:

AREVALO SOLORZANO JOSUE ISRAEL

GUAYAQUIL

2023

CERTIFICADO DE SIMILITUD

CASO PRACTICO 2DA

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%	2%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	1%
2	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
3	www.tiendanube.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

JULIO RENE PEREZ PENAFIEL
Firmado digitalmente por JULIO RENE PEREZ PENAFIEL
Fecha: 2023.08.29 09:33:39 -05'00'

DEDICATORIA

Con gran emoción y gratitud, dedico este proyecto principalmente a Dios, por haberme brindado esta gran oportunidad llena de desafíos y por darme vida y fuerzas para aprovecharla. A mi madre por ser mi pilar inquebrantable, mi fuente de inspiración y mi mayor apoyo a lo largo de esta travesía académica.

A mi familia, en especial a mis hermanos incondicionales, Fernanda, Jean Carlos, Johanna, que siempre me han brindado aliento constante y me han impulsado a perseguir mis sueños, mi tío Jhonny por haberme brindado día a día su apoyo económico, a mis sobrinos que son lo más bello que me han podido dar mis hermanos. A cada miembro de mi familia sin dejar atrás a nadie, gracias por su confianza y su firme creencia en mi capacidad para alcanzar metas extraordinarias.

A mi enamorada por siempre darme las palabras correctas en el tiempo indicado, por estar presente en los peores episodios de mi vida y quedarse, gracias por ser mi red de apoyo y por estar presente en los buenos y malos momentos.

A mis amigas leales, Ana Peralta y Solange Reyes, les agradezco por estar siempre a mi lado. Sus palabras de ánimo, sus risas compartidas y sus valiosos consejos han sido un bálsamo en los momentos de duda y fatiga. Han sido fuente de inspiración, recordándome la importancia de encontrar el equilibrio entre el trabajo arduo y la diversión.

Este proyecto no solo representa mi dedicación y esfuerzo, sino también el apoyo incondicional y la contribución de cada uno de ustedes. Sin su presencia, paciencia, aliento y sabios consejos, este logro no habría sido posible. Gracias por caminar a mi lado durante esta etapa de mi vida. Los llevo en mi corazón y les agradezco profundamente por su amor, apoyo y fe en mis capacidades.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia necesaria para llegar hasta este punto. Agradezco a mi madre la Sra. Margarita Solórzano por su incondicional apoyo, amor y aliento en cada paso de este camino. Sus palabras de ánimo fueron el impulso necesario para mantenerme enfocado y superar los desafíos que se presentaron.

A mis hermanos que con sus consejos me han ayudado afrontar los desafíos que se me han presentado a lo largo de mi vida y de esta travesía académica. Una mención honorífica a mi hermana Fernanda que es como mi segunda madre y ha estado conmigo en los momentos más difíciles para brindarme su mano siempre, yo sé que este logro la está llenado de orgullo.

A mi tío Jhonny y a mi hermano Jean Carlos que han sido esa imagen paterna para mí, les agradezco por estar siempre presente y por demostrarme lo valiente que se puede llegar a ser.

Agradezco a mi enamorada por animarme cuando más lo necesitaba, por sacarme una sonrisa en los días de estrés y por recordarme día a día que soy capaz de todo lo que este dispuesto a lograr.

A mis compañeros y amigos, gracias por compartir conmigo este trayecto académico

A mis profesores y mentores, MSC. Wladimir del Rosario, MSC. Silvia Espinoza, MSC. José Rodríguez, MSC. Christian Proaño, les agradezco por su valiosa orientación y su dedicación incansable para ayudarme a crecer y convertirme en un profesional competente.

Gracias a todos por formar parte de este viaje, por creer en mí y por ser una parte esencial en mi crecimiento como profesional. Este logro no es solo mío, sino de todos ustedes que me acompañaron en esta travesía. ¡Gracias de corazón!

ÍNDICE

<i>DEDICATORIA</i>	<i>III</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>IV</i>
<i>INDICE DE FIGURAS</i>	<i>VI</i>
<i>INDICE DE TABLAS</i>	<i>VI</i>
<i>INDICE DE ANEXO</i>	<i>VI</i>
<i>INTRODUCCION</i>	<i>1</i>
<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>2</i>
<i>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>4</i>
<i>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>4</i>
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>4</i>
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>4</i>
<i>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</i>	<i>5</i>
2. PROPUESTA DE VALOR	<i>7</i>
2. CANALES DE DISTRUBICION Y COMUNICACIÓN	<i>10</i>
4. RELACION CON LOS CLIENTES	<i>13</i>
5. LAS FUENTES DE INGRESOS.....	<i>16</i>
6. RECURSOS CLAVES.....	<i>20</i>
7. ACTIVIDADES CLAVE.....	<i>22</i>
8. SOCIOS CLAVE	<i>24</i>
9. ESTRUCTURAS DE COSTOS	<i>26</i>

SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	30
PROPUESTA	32
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
ANEXOS.....	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pedido de cliente	- 6 -
Figura 2 <i>Panadería y Pastelería “Bendición de Dios”</i>	- 9 -
Figura 3 <i>Pasteles la panadería y pastelería “Bendición de Dios”</i>	- 11 -
Figura 4 <i>WhatsApp de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”</i>	- 12 -
Figura 5 <i>Chat de WhatsApp de la panadería y pastelería</i>	- 13 -
Figura 6 <i>Degustación de la panadería y pastelería</i>	- 15 -
Figura 7 <i>Cliente Satisfecho</i>	- 16 -
Figura 8 <i>nevera con los productos complementarios</i>	- 18 -
Figura 9 <i>flyer para pedidos</i>	- 19 -
Figura 10 <i>Hornos y láminas de pan recién horneado</i>	- 24 -

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Costos de equipos</i>	- 28 -
Tabla 2 <i>Costos de producción</i>	- 29 -
Tabla 3 <i>Total de ventas y costos</i>	- 29 -

INDICE DE ANEXO

Anexo 1 <i>Lienzo modelo de negocio panadería y pastelería “Bendición de Dios”</i>	- 40 -
--	--------

Anexo 2 El local de “Bendición de Dios” - 41 -

Anexo 3 Tortas - 41 -

Anexo 4 Dulces - 42 -

Anexo 5 Cupcake..... - 42 -

Anexo 6 Matriz DAFO..... - 43 -

INTRODUCCION

La panadería y pastelería “bendición de Dios” empezó sus actividades hace 3 años exactamente en el año 2020, comenzaron solo con la producción y venta de pan en una pequeña tienda típica y barrial ubicado en el cantón Guayaquil en el sector sur oeste, en la que ofrecían todos los tipos de panes comunes que solemos comer a diario y con unos cuantos productos adicionales sin distribución directa.

Luego de unos pequeños estudios de mercado se dieron cuenta de que podían implementar varios postres, tortas y productos a la necesidad de los clientes, fue así como empezó el desafío de formarse ahora como panadería y pastelería de alta calidad con precios ajustados a los clientes, cuyo propietario es el sr. Figueroa Ponce Marco Antonio.

A pesar de que el año 2020 fue un año difícil para todos sobre todo para los pequeños negocios, la panadería y pastelería “Bendición de Dios” supo cómo llevar de forma eficaz el negocio y trabajó en los tiempos establecidos con entregas a domicilios con los clientes más frecuentes y las ventas no fueron tan malas, lo cual ayudó a que el negocio siga en pie hasta el día de hoy.

Pero sin embargo luego de analizar y estudiar el estado actual del negocio, se identificó irregularidad en las ventas que en muchas ocasiones ha provocado pérdidas en el negocio. Encontramos como causa principal la ausencia de estrategias de marketing que han logrado que el negocio no pueda dar a conocer su propuesta de

valor, la excelencia, calidad y variedad de sus productos con unos precios accesibles a su público. “Bendición de Dios” al no invertir en un plan de marketing se ha visto afectada con ingresos muy bajos en los últimos meses.

Por estas razones, la panadería y pastelería “Bendición de Dios” debe tomar acciones inmediatas y tendrá la obligación de adaptarse a las actuales tendencias del mercado para que sus ventas puedan mejorar. Tener en cuenta herramientas necesarias para mantenerse en el mercado y así no fracasar. Adoptar medidas estratégicas que brinden soluciones viables a los inconvenientes mencionados y obtener un cambio significativo en las ventas de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente contexto del negocio, caracterizado por una competencia en constante intensificación y la continua evolución de las preferencias de los consumidores, las panaderías y pastelerías se encuentran confrontando desafíos de considerable envergadura para mantener su presencia en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible. Una cuestión que emerge destacada en esta coyuntura es la ausencia de la ejecución de estrategias de marketing efectivas por parte de las panaderías. En un entorno donde el entorno digital y las demandas de los consumidores mutan con rapidez, numerosas panaderías de corte tradicional están afrontando dificultades para ajustarse y aprovechar las oportunidades que el marketing contemporáneo brinda.

(Ridge, 2023) La carencia de una estrategia de marketing holística puede generar consecuencias desfavorables en distintos aspectos de los negocios. La falta de

presencia destacada en línea y la incapacidad para transmitir de forma eficaz las características únicas de la panadería y pastelería restringen su alcance ante los consumidores contemporáneos, quienes cada vez más acuden a plataformas digitales para identificar y evaluar alternativas de compra. Esta carencia de visibilidad podría desembocar en la exclusión de un segmento relevante de la audiencia que busca opciones de panadería en el ámbito virtual. Adicionalmente, la falta de implementación de estrategias de marketing puede resultar en la ausencia de elementos distintivos en un mercado caracterizado por una amplia variedad de opciones para los consumidores. Aquellas panaderías y pastelerías que no consiguen sobresalir y transmitir de manera efectiva su proposición de valor exclusiva podrían quedar en un segundo plano, lo que repercute directamente en su habilidad para atraer y conservar a clientes fieles. (Cubas, 2023)

En este contexto, se hace evidente la necesidad de investigar y abordar la problemática de la falta de estrategias de marketing en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”. El presente estudio busca analizar en detalle los efectos de esta carencia en el rendimiento comercial y la percepción de la panadería y pastelería por parte de los consumidores. Así mismo, tiene como objetivo proponer recomendaciones y estrategias que permitan a las panadería y pastelería superar este obstáculo y adaptarse eficazmente a las demandas cambiantes del mercado.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación de un plan de marketing para la panadería y pastelería

“Bendición de Dios” ayudara a incrementar las ventas?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación en la que se encuentra actualmente la panadería y pastelería “Bendición de Dios”?
- ¿Qué medios se deben tomar para el plan de marketing en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se ejecutara en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”?

OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de marketing que permita incrementar las ventas en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la situación actual de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”.
- Determinar los medios necesarios para realizar el plan de marketing.
- Diseñar las estrategias de marketing que se ejecutara en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”

ANALISIS

1. SEGMENTOS DE CLIENTES

La panadería y pastelería “Bendición de Dios” tiene un segmento de clientes de todas las edades, en esta segmentación un 65% de los clientes son mayores a 25 años, ya que ellos suelen tener mayores ingresos y son los que constantemente están comprando para el hogar.

La segmentación de clientes se refiere a la acción de dividir a una audiencia comercial en diversos grupos según sus características de compra, comportamientos y necesidades individuales. Este proceso de clasificación permite satisfacer de manera más efectiva sus requerimientos específicos y brindar servicios personalizados acorde a sus preferencias. (Rodriguez, 2023)

La panadería y pastelería “Bendición de Dios” tiene identificado este segmento que se divide de esta forma: Se identificó un 65% que son mayores a 25 años, ya que son los que más ingresos suelen tener y llevan la responsabilidad alimenticia diaria de su hogar todos los días e incluso en días importantes son ellos mismos los que realizan los pedidos de algún tipo de pastel o dulce en especial. Un 25% son jóvenes los cuales llevan detalles en fechas especiales como aniversarios, cumpleaños, y festividades. Y finalmente el 15% lo ocupan los menores ya que estos son los que compran constantemente están comprando dulces, bocaditos para su consumo personal.

Es importante considerar las ventas y su impacto en la visibilidad del producto o servicio, junto con los datos relacionados con la satisfacción del cliente. Si se identifica

algún segmento que no está generando ingresos significativos para la empresa, se puede priorizar su atención para desarrollar soluciones personalizadas que satisfagan sus necesidades específicas. Alternativamente, también se puede enfocar los esfuerzos en aquellos segmentos que están demostrando ser mucho más rentables para la organización. (Parra, 2021)

Los clientes de la panadería y pastelería “Bendición de Dios” han demostrado ser clientes fieles, desde que iniciaron en el año 2020 y a pesar de cruzar la pandemia se han mantenido en la nómina de clientes frecuentes, estos clientes han ayudado y ayudan al progreso de la pastelería ya que ellos han hecho las recomendaciones y referencias necesarias a sus familiares de los productos y la buena calidad que se ofrece la panadería y pastelería, esto ha incrementado el listado de clientes durante este corto pero importante tiempo.

Figura 1

Pedido de clientes



Fuente: (Pastelería “Bendición de Dios”, 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

La figura 1 son pedidos realizado a 4 personas que llevan siendo cliente 1 año frecuente en la panadería y pastelería “Bendición de Dios”, a ellos se le realizo unas tortas de tres leches, con una masa tipo bizcocho, rellena de manjar y decorada con crema chantilly junto a fresas y duraznos. Este pedido también incluía bocaditos de sal, de dulce y una cola gratis.

La panadería y pastelería “Bendición de Dios” usa como comunicación con el cliente WhatsApp o físicamente. El cliente siempre es guiado por el encargado para que su experiencia y producto sea de calidad. La mayor parte de los pedidos que ingresan a la se obtienen personalmente.

2. PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor se refiere a la garantía de beneficios que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Va más allá de una mera descripción del producto o servicio, ya que representa la solución particular que la empresa ofrece a un cliente y que un competidor no puede igualar. (Higuerey, 2022)

La panadería y pastelería “Bendición de Dios” maneja tres propuestas de valor bien ejecutadas. La primera es la atención personalizada "Bendición de Dios" se destaca por ofrecer un trato personalizado a cada cliente. Su equipo de profesionales se compromete a brindar una atención individualizada, prestando atención a las necesidades específicas de cada persona y sugiriendo productos de acuerdo con sus preferencias. La panadería y pastelería valora las relaciones con sus clientes y se esfuerza por crear un ambiente acogedor y amigable, brindando una experiencia única.

La segunda son los productos frescos y artesanales que ofrecen, en "Bendición de Dios", se dedican a la elaboración artesanal de productos de panadería y pastelería con ingredientes frescos y de alta calidad. Los panes, pasteles, galletas y otros productos son horneados diariamente para garantizar su frescura y sabor incomparables.

Como tercero y último, pero no menos importante brindan la variedad y originalidad, ponen a disposición de los clientes una diversidad de productos para complacer sus gustos y preferencias. Desde panes tradicionales hasta creaciones exquisitas de pastelería, el compromiso es innovar constantemente y presentar opciones originales que sorprendan y cautiven a los clientes.

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" basa su propuesta de valor en la excelencia de sus productos y servicios. Su objetivo es convertirse en la opción preferida de los clientes, ofreciendo una amplia selección de productos frescos, atención personalizada y una experiencia de compra única. También muestra su compromiso con la comunidad y el medio ambiente, reflejando sus valores fundamentales. La panadería se compromete a continuar innovando para brindar a sus clientes momentos de satisfacción a través de cada delicioso bocado que ofrecen.

Figura 2

Panadería y Pastelería “Bendición de Dios”



Fuente: (Pastelería “Bendición de Dios”, 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

La figura 2 muestra el local de la panadería y pastelería “Bendición de Dios” donde los clientes son atendidos y donde se les entregan sus pedidos.

En pocas palabras los clientes de la panadería y pastelería “Bendición de Dios” se puede decir que la atención personalizada al cliente con el que cuenta la panadería y pastelería “Bendición de Dios” es muy útil para sus ventas.

La panadería y pastelería “Bendición de Dios” se diferencia porque la materia prima que usa es de buena calidad. Los productos que ofrece son frescos y realizados sólo 24 horas antes de lo que solicita el cliente. Esta estrategia que usa la panadería y pastelería le ha ayudado a mantener clientes durante todo su plazo de actividad, ya que

las personas si están dispuestas a pagar más por un producto fresco y de buena calidad.

3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

El canal de distribución que maneja la panadería y pastelería "Bendición de Dios" es un canal de entrega directa al cliente, el cliente se puede acercar directamente al local y retirar su pedido o se le puede hacer la entrega a su domicilio sin recargo alguno si está dentro del sector.

Un canal de distribución indirecto se refiere a aquel en el cual las empresas colaboran con uno o varios socios de distribución o intermediarios para hacer llegar sus productos y servicios a los clientes. (Veizaga, 2022)

La pastelería "Bendición de Dios" garantiza una entrega directa al cliente mediante una coordinación precisa de la hora y fecha de entrega. Esto se realiza con el objetivo de evitar cualquier tipo de retraso o inconveniente para el cliente, permitiéndole tomar las medidas necesarias para que su evento comience puntualmente en la hora establecida.

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" mantiene una comunicación constante con sus clientes, utilizando principalmente las redes sociales como medio de contacto. Para una interacción rápida y efectiva, el cliente puede utilizar WhatsApp Business, que está activo prácticamente las 24 horas del día. A través de este canal, los clientes

pueden realizar pedidos con todos los detalles requeridos, como el sabor, la cantidad de porciones, los colores, la temática, el tamaño, entre otros. De esta manera, los clientes pueden realizar pedidos de una variedad de productos como panes, postres, tortas, cupcake, bocaditos, entre otros.

La adopción de un canal directo de distribución por parte de la panadería y pastelería "Bendición de Dios" constituye una estrategia promisorio para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente. Mediante el uso de una plataforma de comercio electrónico y la implementación de un servicio de entrega a domicilio, se logrará proporcionar una experiencia de compra más cómoda y personalizada para los clientes. Además, la panadería y pastelería reforzará su vinculación directa con los consumidores, lo que potenciará su posicionamiento y competitividad en el mercado local

Figura 3

Pasteles la panadería y pastelería "Bendición de Dios"



Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

Figura 4

WhatsApp de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”



Fuente: (Pastelería “Bendición de Dios”, 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

Figura 5

Chat de WhatsApp de la panadería y pastelería



Fuente: (Pastelería " Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

La figura 3 muestra tortas hechas y listas para hacer el retiro de ellas en el punto principal de distribución directa al cliente, en las 4 y 5 muestran el canal de comunicación que tiene la panadería y pastelería "Bendición de Dios" para mantener la comunicación constante con los clientes. En WhatsApp Business cuenta con más de

250 clientes registrados donde día a día son atendidos con satisfacción. Y presencialmente son atendidos unos 120, los cuales hacen sus pedidos en el local.

4. RELACION CON LOS CLIENTES

La interacción con el cliente engloba todas las tácticas que posibilitan establecer el enfoque mediante el cual se adquirirá, conservará y ampliará la base de clientes. Esta

estrategia se basa en la segmentación y adaptación de los mensajes y la propuesta de valor, canalizándolos a través de diversas plataformas donde se tenga presencia.

(Machuca, 2021)

Según los hallazgos obtenidos en el estudio de la panadería y pastelería "Bendición de Dios", se evidencia una relación altamente satisfactoria con sus clientes. Los clientes aprecian significativamente la atención personalizada y la calidad de los productos que son ofrecidos en el establecimiento. Un aspecto identificado como una oportunidad para mejorar la satisfacción y retención de los clientes es la segmentación de la clientela, considerando sus preferencias y comportamientos de compra.

Adicionalmente, se destaca la relevancia de la implementación de canales de comunicación efectivos, especialmente las redes sociales, que desempeñan un papel esencial en la construcción de relaciones sólidas y duraderas con la clientela

La panadería y pastelería también hace degustaciones con el propósito de atraer a los clientes y brindarles la oportunidad de probar nuevos productos. Estos eventos promueven un sentimiento de comunidad y facilitan la obtención de comentarios directos por parte de los clientes.

Establecer una conexión significativa con los clientes permitirá a la panadería desarrollar una sólida base de clientes leales y satisfechos, lo que contribuirá al crecimiento sostenible y la prosperidad a largo plazo de la panadería y pastelería "Bendición de Dios".

Figura 6

Degustación de la panadería y pastelería



Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

La figura 6 muestra como uno de los clientes etiqueta a una de las páginas de la pastelería "Dulce Paladar" para agradecer por el buen servicio y producto recibido.

Figura 7

Cliente Satisfecho



Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

En la figura 7 podemos ver como una cliente de la panadería y pastelería "Bendición de Dios" se encuentra muy satisfecha con su compra y su producto.

5. LAS FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos según (Botin, 2022) representan las diversas vías por las cuales una persona o empresa obtiene ingresos. Generalmente, las personas dependen de una única fuente de ingresos, como el salario que reciben por su empleo.

No obstante, con el avance de Internet, es posible generar ingresos adicionales aparte de los provenientes de salarios, lo que permite mejorar la calidad de vida.

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" ha elaborado una estrategia variada para generar ingresos y garantizar su estabilidad financiera. A continuación, se detallan las fuentes principales de ingresos de esta panadería. La panadería ofrece un servicio de pedidos especiales y personalizados para eventos particulares como cumpleaños, bodas, eventos corporativos y otras celebraciones. Estos pedidos a medida constituyen una fuente adicional de ingresos, ya que permiten satisfacer las necesidades únicas de los clientes.

También brinda un servicio de entrega a domicilio, conocido como "Delivery", para responder a la creciente demanda de comodidad por parte de los clientes. Esta opción permite a los consumidores disfrutar de los productos en la comodidad de sus hogares u oficinas. No tiene cargo adicional este servicio, pero contribuye a incrementar las ventas de la panadería.

Otra fuente de ingreso que tiene la panadería y pastelería "Bendición de Dios" es la venta de productos complementarios como mermeladas, café en grano, leche, huevo, queso, mantequillas, jugos, colas, embutidos, yogurt y entre otros productos.

Existen dos tipos principales de fuentes de ingresos y cobros de la panadería y pastelería "Bendición de Dios" que son:

Ingresos basados en transacciones: obtenidos de clientes que realizan un único pago por un producto o servicio.

Ingresos recurrentes: provenientes de pagos continuos por servicios periódicos o posventa que los clientes reciben de forma regular.

Estos ingresos se generan ya sea de forma de pago en efectivo o transferencias. En sus inicios la panadería y pastelería "Bendición de Dios" se negaba a recibir pagos de transferencias, pero con la actualización de pagos se vio obligada a adaptarlo y ahora

el 45% de ingresos se miden mediante transferencias y el otro 55% es pago en efectivo.

Figura 8 *Nevera con los productos complementarios*



Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

Figura 9 imagen de flyer para pedidos



Fuente: (Pastelería “Bendición de Dios”, 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

En la imagen 8 podemos observar los productos complementarios y surtidos que ofrece la panadería y pastelería “Bendición de Dios”, productos que ayudan a la incrementación de los ingresos. En la imagen 9 podemos observar un flyer elaborado por la panadería y pastelería para recibir los pedidos por medio de WhatsApp y también para promocionar como tal sus negocios.

6. RECURSOS CLAVES

Según (Torres, 2023) los recursos clave son los elementos fundamentales que posibilitan a una empresa crear una propuesta de valor atractiva, generando valor para el segmento de clientes de cualquier tipo de organización.

Estos recursos pueden ser tanto activos tangibles como intangibles necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa. (Pigneur, 2020)

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" dispone de diversos elementos primordiales para asegurar su desempeño eficaz y elaborar una propuesta de valor atractiva para la clientela. A continuación, se muestran los recursos clave de la panadería y pastelería:

Personal capacitado, el equipo de panaderos y pasteleros están altamente capacitados y con experiencia para trabajar en "Bendición de Dios". Su destreza y habilidades en la elaboración de productos frescos y deliciosos brindan la calidad de los productos ofrecidos.

Ingredientes de buena calidad, la panadería y pastelería se abastece de ingredientes frescos y de primera calidad para la elaboración de sus productos. Harinas, levadura, azúcar, sal, mantequilla, huevos, frutas y otros ingredientes son seleccionados cuidadosamente para garantizar el sabor y la frescura de los productos.

Infraestructura y equipamiento correcto, cuenta con una infraestructura adecuada, incluyendo hornos de muy buena calidad, amasadoras, batidoras y otros equipos especializados necesarios para la preparación eficiente de los productos que ofrecen.

Una instalación bien equipada permite satisfacer la demanda de los clientes y garantizar la eficiencia en la producción.

Amplia variedad de productos, la diversidad de productos que ofrece la panadería y pastelería "Bendición de Dios" es un recurso importante para atraer a diferentes tipos de clientes. Desde una amplia gama de panes artesanales hasta exquisitas creaciones de pastelería, la variedad permite satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.

Reputación y marca establecida, la marca "Bendición de Dios" y su reputación por ofrecer productos de muy buena calidad y servicio excelentes son recursos para atraer y mantener clientes leales. Una reputación firme, fortalece la confianza de los consumidores en la panadería y pastelería.

Uso de tecnología y sistemas eficientes, la implementación de tecnología, sistemas de gestión eficientes y uso de redes, como software de pedidos, control de inventario, y el uso de redes para pedidos es un recurso importante para optimizar las operaciones internas y brindar un servicio ágil y excelente a los clientes.

Capacidad innovadora, la capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos y promociones es un recurso clave que permite a la panadería mantenerse competitiva en el mercado y atraer la atención de nuevos clientes.

Estos recursos clave trabajan de forma eficiente para que "Bendición de Dios" pueda ofrecer una propuesta de valor distintiva y atractiva, brindando una experiencia placentera a sus clientes y contribuyendo al éxito y crecimiento sostenido en el mercado de la panadería y pastelería.

7. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave hacen referencia a todas las acciones de mayor relevancia que un emprendimiento debe llevar a cabo para asegurar el funcionamiento exitoso de su modelo de negocio. Estas acciones son indispensables para crear y ofrecer una propuesta de valor atractiva, llegar a los segmentos de mercado adecuados, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos para el emprendimiento. (Galarza, 2023)

Las actividades principales de la panadería "Bendición de Dios" son aquellas acciones esenciales que se realizan de forma periódica para asegurar su operación eficiente y ofrecer una propuesta de valor atractiva a sus clientes. A continuación, se describen las actividades clave de esta panadería y pastelería.

La atención al cliente es esencial en la panadería y pastelería, porque se basa en proporcionar un trato adaptado a los clientes. Atender sus necesidades, sugerencias y resolver sus angustias de manera agradable es una prioridad para crear una experiencia positiva en la relación con la panadería y pastelería "Bendición de Dios".

La gestión de inventarios es una actividad crucial en la panadería, ya que implica mantener un control adecuado de los ingredientes y productos terminados. Esto es fundamental para garantizar la disponibilidad de los productos y evitar situaciones de escasez o desperdicio.

La elaboración de productos es central en la panadería y pastelería "Bendición de Dios", que implica la preparación diaria de una variedad de productos como panes, pasteles, galletas, bocadillos, entre otros. Un equipo de panaderos y pasteleros

altamente capacitados se encarga de crear estos productos con dedicación, garantizando su frescura, sabor y alta calidad.

El control financiero es una actividad esencial en la panadería y pastelería "Bendición de Dios", consistente en una gestión adecuada de las finanzas y la contabilidad. Esta actividad es clave para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio y mantener un equilibrio en los ingresos y gastos de la panadería.

El mantenimiento y la limpieza también son actividades fundamentales en la panadería y pastelería, ya que aseguran que los equipos estén en óptimas condiciones y que las instalaciones estén limpias y ordenadas. Estos aspectos son esenciales para mantener altos estándares de calidad en los productos y garantizar un entorno seguro para el personal y los clientes.

La participación en eventos y actividades comunitarias es una actividad importante para la panadería y pastelería, ya que implica organizar y formar parte de eventos especiales, ferias y otras iniciativas en la comunidad. Estas actividades son fundamentales para fortalecer la relación con los clientes y mejorar la imagen de la panadería en el entorno local.

Estas actividades claves trabajan en conjunto para asegurar el éxito operativo y estratégico de la panadería y pastelería "Bendición de Dios", permitiendo ofrecer una propuesta de valor atractiva y mantener una posición sólida en el mercado de la panadería y la pastelería.

Figura 10

Hornos y láminas de pan recién horneado



Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

La imagen 10 muestra un poco los hornos y láminas de porta panes recién horneados con buena salubridad y calidad listos para ser despachado al cliente.

8. SOCIOS CLAVE

(Gonzales, 2022) Los colaboradores clave son individuos o entidades que colaboran con la empresa para la ejecución exitosa de su modelo de negocio. Estos colaboradores pueden ser personas o empresas que aportan recursos, conocimientos o relaciones estratégicas beneficiosas para el funcionamiento de la empresa.

Los colaboradores clave pueden asumir diversas formas, como proveedores, fabricantes, distribuidores, socios de colaboración, entre otros. (Jimenez, 2022) Los socios clave de la panadería y pastelería "Bendición de Dios" son individuos o entidades externas que desempeñan un rol esencial en el progreso y buen funcionamiento del negocio. Estos socios contribuyen con recursos, conocimientos y una colaboración estratégica que garantiza la excelencia en los productos y servicios ofrecidos. A continuación, se detallan los socios clave de esta panadería.

Los proveedores de ingredientes son actores fundamentales para la panadería y pastelería "Bendición de Dios". Estos proveedores suministran ingredientes frescos y de alta calidad que son esenciales para la elaboración de los productos de la panadería. Su colaboración asegura un suministro constante de materias primas necesarias para garantizar la frescura y el exquisito sabor de los productos ofrecidos.

Los distribuidores son socios vitales para la panadería y pastelería "Bendición de Dios". Estos colaboradores juegan un rol fundamental al encargarse de la entrega y distribución de los productos de la panadería. Su participación es crucial para asegurar que los productos lleguen a diversos puntos de venta y contribuyen a ampliar la cobertura y disponibilidad de los productos en el mercado.

Cientes Mayoristas, los clientes mayoristas, como cafeterías, restaurantes y negocios de catering, que compran los productos de la panadería en grandes cantidades son socios estratégicos que aseguran un flujo constante de ventas y contribuyen al crecimiento del negocio.

Los colaboradores en eventos son socios de gran importancia para la panadería y pastelería "Bendición de Dios". Estos socios desempeñan un papel relevante al participar en eventos especiales, ferias o actividades comunitarias. A través de su participación, la panadería puede promocionar sus productos, fortalecer la relación con los clientes y aumentar su visibilidad en la comunidad. Estas colaboraciones en eventos

contribuyen a generar un mayor reconocimiento y atraer nuevos clientes hacia la panadería.

Estos colaboradores clave trabajan en estrecha colaboración con la panadería y pastelería "Bendición de Dios", fortaleciendo su modelo de negocio y contribuyendo significativamente a ofrecer una propuesta de valor sólida y atractiva para sus clientes.

9. ESTRUCTURAS DE COSTOS

La estructura de costos es un registro en el que se sistematizan de manera práctica los desembolsos de una empresa. (Roa, Ylse Roa, 2021)

Esta herramienta debe abarcar todos los costos indispensables para el funcionamiento de la empresa y para cumplir con su oferta al consumidor, tales como: costos de materia prima, comisiones, salarios, impuestos, empaques, alquiler, servicio de internet, entre otros. (Rojas, 2022)

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" tuvo su inicio en año 2020 con una inversión inicial de \$3000 en donde el 100% era de ahorros del Sr. Figueroa Ponce Marco Antonio, el mismo que ya contaba con utensilios básicos para la panadería ya que estos fueron un regalo por parte de su padre.

Desde el año 2021 a 2022, la panadería y pastelería "Bendición de Dios" ha obtenido un crecimiento en sus ventas, alcanzando un rango mensual de ingresos que oscila entre \$1800 y \$2000. En el año de inicio, las ventas mensuales fueron más modestas debido a que la panadería y pastelería se encontraba en una etapa inicial, ganando gradualmente popularidad por la calidad de su producto y recibiendo un número creciente de pedidos.

La panadería y pastelería "Bendición de Dios" registra ventas parciales diarias en su local físico que oscilan entre \$30 y \$45, aunque estas ventas no se producen todos los

días. Los productos que se comercializan diariamente incluyen panes, dulces, cupcakes, rebanada de tortas y entre otro. Estos productos son frescos y elaborados diariamente por lo que genera una buena aceptación del cliente.

También registran sus mayores ventas a través de pedidos recibidos en el local o por medio de WhatsApp. En promedio, semanalmente, los pedidos oscilan entre \$300 y \$350 en ventas fijas, aunque esto puede variar dependiendo del mes y la temporada en que se realicen los pedidos. Los meses más destacados en términos de recepción de pedidos suelen ser los festivos, debido a las celebraciones de estos. Durante estos periodos, se observa un aumento significativo en la demanda de productos de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”.

La panadería y pastelería registra un promedio de ventas mensuales que varía entre \$1800 y \$2000. De este total, el dueño asigna un monto de \$200 mensuales al alquiler del local y \$150 a los principales socios de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”, y el saldo restante se destina a cubrir los gastos operativos y las compras necesarias para el funcionamiento del negocio.

La panadería y pastelería también tiene una inversión también en delivery de \$40 mensuales en el pago del mantenimiento del vehículo.

Para comenzar a dar solución a la problemática la panadería y pastelería “Bendición de Dios” ha optado por la contratación de un marketer con el fin implementar las ventas a mayor escala y tener una mejora en los ingresos, el costo de esta contratación será de \$300 mensuales.

Tabla 1

Costos de equipos

Costos de equipos de la panadería y pastelería	
Divisoras o cortadoras de masa	\$12,00
Batidoras	\$30
Moldes	\$8
Horno	\$1050
Amasadora para pan	\$100
Báscula	\$16
Termómetro	\$10
Recipientes	\$12
Utensilios adicionales	\$50

Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

Tabla 2

Costo de producción

PANADERIA Y PASTERERIA "BENDICION DE DIOS"	
Costos de produccion	
<u>COSTOS FIJOS</u>	\$650
ALQUILER DE LOCAL	\$200
PAGO DE SOCIOS	\$150
EMPLEADO MARKETER	\$300
<u>COSTOS VARIABLES</u>	\$40
MANTENIMIENTO DE VEHICULO (DELIVERY)	\$40
TOTAL	\$690
MATERIA PRIMA	\$400
TOTAL	\$1.090

Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

Tabla 3

Total, de ventas y costos

PANADERIA Y PASTERERIA "BENDICION DE DIOS"	
VENTAS	\$2,000
COSTOS	\$1,090
TOTAL	\$910

Fuente: (Pastelería "Bendición de Dios", 2023)

Elaborado por: (Arevalo, 2023)

SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Tenemos varios puntos para poder obtener una solución viable al problema actual que cruza la panadería y pastelería “Bendición de Dios” y son:

Análisis de mercado: Realizar un estudio exhaustivo del mercado local en el que se encuentra la panadería y pastelería. Identificar la demanda existente, los competidores, los hábitos de consumo y las tendencias del mercado. Esto proporcionará una base sólida para desarrollar un plan de marketing efectivo.

Definición de objetivos: Establecer objetivos claros y alcanzables para el plan de marketing del negocio. Estos objetivos pueden incluir aumentar las ventas, ampliar la base de clientes o mejorar el reconocimiento de la panadería y pastelería. Hay que asegurarse de que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo.

Estrategias de promoción: Crear una mix de marketing equilibrado que incluya publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing digital. Utilizar herramientas como redes sociales, páginas web, blogs y correo electrónico para llegar a los clientes de manera efectiva y mantener una comunicación constante con ellos.

Presencia en línea: Es fundamental que la panadería y pastelería tenga una presencia en línea sólida. Crear un sitio web atractivo y optimizado para dispositivos móviles, incluye información sobre los productos, promociones y formas de contacto. Además, desarrollar una estrategia de medios sociales para llegar a un público más amplio y crear una comunidad en línea.

Medición de resultados: Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad y el retorno de la inversión de las estrategias de marketing implementadas. Utiliza herramientas de análisis web y realiza encuestas de satisfacción para recopilar datos que nos permitirán mejorar continuamente las estrategias de marketing.

PROPUESTA

La siguiente propuesta tiene como objetivo presentar un plan estratégico de marketing para potenciar la visibilidad y el crecimiento de la panadería y pastelería “Bendición de Dios”. A través de un enfoque integral que abarca desde la identidad de marca hasta las estrategias digitales y de promoción, se busca aumentar la clientela, fidelizar a los clientes existentes y mejorar los ingresos.

Con la contratación de un Marketer se llevará a cabo el análisis de la cartera de productos actuales y su aceptación en el mercado. El diseño de un ambiente atractivo y acogedor en la tienda que refuerce la identidad de marca.

Introducir nuevos productos o variaciones que se ajusten a las tendencias y preferencias del mercado sin destacar los productos más populares y únicos a través de exhibiciones atractivas en la tienda. También el ofrecer opciones para dietas especiales, como sin gluten o veganas, para ampliar la base de clientes.

Además de la tienda física, considera la posibilidad de ofrecer un mejor servicio de entrega a domicilio o venta en línea usando marketing de boca a boca, el boca a boca es poderoso en la industria de alimentos. Ofrece una experiencia excepcional al cliente para que hablen positivamente de tu panadería a sus amigos y familiares.

Participación en la comunidad, la participación en eventos locales, ferias de alimentos, festivales y otras actividades comunitarias se deberá reforzar y aprovechar al máximo. Esto te ayudará a construir relaciones con los residentes locales y a aumentar la visibilidad de tu panadería.

Es importante la experiencia del cliente en la que se debe capacitar al personal en atención al cliente para así ofrecer un servicio mejorado, cordial y personalizado. La implementación de un sistema de retroalimentación para recopilar opiniones y mejorar continuamente. Facilitar las opciones de pedido en línea y las entregas a domicilio para mayor comodidad a los clientes.

Hay que establecer métricas clave, como aumento en las ventas, tráfico web y tasa de conversión, realizando un análisis periódico para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Y como último, pero no menos importante será detallar los costos asociados a cada estrategia propuesta, como diseño gráfico, publicidad y etc. Es importante establecer un presupuesto mensual y anual para las actividades de marketing.

La implementación de estas estrategias de marketing permitirá a la panadería y pastelería "Bendición de Dios" fortalecer su presencia en el mercado, atraer a nuevos clientes y generar lealtad entre los existentes. Al seguir este plan integral y asignando responsables para cada fase y seguimiento regular del progreso, se espera un aumento en las ventas y el reconocimiento de la marca en la comunidad local.

CONCLUSIONES

Tras un análisis exhaustivo, se puede afirmar que la panadería y pastelería “Bendición de Dios” ha desarrollado una propuesta de valor convincente y atractiva para sus clientes, la cual se encuentra respaldada por recursos fundamentales y actividades clave que garantizan su eficiente funcionamiento. Mediante una identificación y segmentación precisa, la panadería ha logrado delinear claramente su mercado objetivo, ofreciendo una atención personalizada y construyendo relaciones cercanas con sus clientes.

El énfasis en la elaboración manual de productos utilizando ingredientes frescos y de primera calidad ha sido un factor distintivo para la panadería, permitiéndole destacarse en el mercado y obtener una reputación positiva entre sus clientes. La amplia variedad de productos ofrecidos satisface las preferencias y gustos de diversos segmentos de consumidores, lo que ha contribuido significativamente a fortalecer la fidelidad de los clientes hacia la marca.

La implementación de un marketer ayudara a que la panadería y pastelería “Bendición de Dios” obtenga el marketing adecuado para ganar nuevos clientes y generar aumentos en los ingresos, ampliando el alcance de la panadería y pastelería en el mercado.

Así mismo, la participación en eventos y actividades comunitarias ayudara fortaleciendo la presencia de la panadería en la comunidad y en el mercado, aumentando su visibilidad y atrayendo nuevos clientes.

En conclusión, la panadería y pastelería “Bendición de Dios” ha demostrado ser un negocio próspero y exitoso gracias a su enfoque en la satisfacción del cliente, la calidad de sus productos y la innovación constante. Con la inversión en el marketer se espera una sólida base para su crecimiento continuo y su posición competitiva.

RECOMENDACIONES

Es importante considerar la contratación al menos de un trabajador encargado de las promociones de los productos, lo cual sería beneficioso para el negocio "Bendición de Dios" en el sentido de lograr una mayor visibilidad en el mercado y, por ende, un aumento en las ventas.

La panadería y pastelería "Bendición de Dios", especializada en la elaboración de pan, pasteles, bocaditos, cupcake y entre otros, debería destinar un presupuesto específico para actividades publicitarias. Esto debe ser visto como una inversión en lugar de un simple gasto.

Sería aconsejable que la empresa "Bendición de Dios" implemente de forma inmediata un plan de marketing. Esto le permitirá afrontar con éxito los desafíos del entorno comercial y resolver los problemas que surjan en el camino.

El plan de marketing desempeñará un papel crucial en el aumento de la presencia de "Bendición de Dios" en el mercado. Además, facilitará la introducción de nuevas líneas de productos, lo que a su vez impulsará las ventas y, en consecuencia, mejorará la rentabilidad del negocio.

Para satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes, "Bendición de Dios" debería llevar a cabo investigaciones de mercado de manera regular.

Es recomendable ampliar las campañas publicitarias para promocionar los productos y servicios de "Bendición de Dios" durante todo el año, asegurándose de mantener una presencia constante en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Arevalo, J. (2023). *Arevalo Josue*.

Botin, R. (14 de 07 de 2022). *shopify*. Obtenido de <https://www.shopify.com/es/blog/como-crear-multiples-fuentesdeingreso#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20las%20fuentes%20de,cobra%20por%20realizar%20su%20trabajo>.

Ridge, B. V. (23 de Agosto de 2023). *Medium*. Obtenido de <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-provoca-la-falta-de-marketing/>

Cubas, I. (18 de Enero de 2023). *Tendencias de consumo* . Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/los-retos-que-enfrenta-la-industria-de-la-panaderia-y-pasteleria-en-2023/>

Dios", P. y. (2023). *Bendición de Dios*.

Galarza, J. (21 de 02 de 2023). *emprendimiento.ec*. Obtenido de <https://emprendimiento.ec/business-model-canvas/actividades-claves/> Gonzales, G. (23 de 06 de 2022). *wikitips*. Obtenido de <https://mentorday.es/wikitips/sociosclave#:~:text=Los%20socios%20claves%20son%20aquellas,relaciones%20estr at%C3%A9gicas%20para%20la%20empresa>.

Higuerey, E. (14 de 02 de 2022). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>

Jimenez, P. (17 de 03 de 2022). *sage*. Obtenido de <https://www.sage.com/eses/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelocanvas-y-por-que-te-interesasaberlo/>

Machuca, F. (28 de 11 de 2021). *creana*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/relacion-con-el-cliente/>

Parra, A. (26 de 05 de 2021). *questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>

Pigneur, O. e. (21 de 04 de 2020). *generador de modelos de negocios*. Obtenido de <https://caiggeneraciondemodelosdenegocio.wordpress.com/recursos-clave/>

Roa, Y. (2021). Ylse Roa. En Y. Roa, *Ylse Roa* (pág. 45).

Roa, Y. (2022). fomenta la innovacion . En Y. Roa, *fomenta la innovacion* (pág. 35).

Rodriguez, J. (08 de 01 de 2023). *hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/C3%B3n%20de%20clientes%20es,la%20personalizaci%C3%B3n%20de%20los%20servicios>.

Rojas, K. (17 de 08 de 2022). *tiendanube*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/como-planificar-estructura-de-costos/> Torres,

E. A. (21 de 01 de 2023). *macondo*. Obtenido de <https://macondolab.com/es/blog/recursos-claves-un-ingrediente-principal-paralacreacion-de-la-propuesta-devalorempresarial/#:~:text=Los%20recursos%20claves%20son%20los,operar%20y%20funcionar%20una%20empresa>.

Veizaga, C. (24 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.salesforce.com/es/learningcentre/sales/distributionchannels/#:~:text=es%20aquel%20donde%20las%20empresas,y%20servicios%20a%20los%20clientes.&text=A%C3%B1aden%20caracter%C3%ADsticas%20a%20un%20producto,producto%20directamente%20a%20clientes%2>

0a %20un%20producto,producto%20directamente%20a%20clientes%2

ANEXOS

Anexo 1 Lienzo modelo de negocio panadería y pastelería “Bendición de Dios”



Anexo 2 El local de “Bendición de Dios”



Anexo 3 Tortas



Anexo 4 dulces



Anexo 5 cupcakes



Anexo 6

Matriz FODA

