



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAN
ARTESANAL CETOGÉNICO EN LA CIUDAD DE QUITO**

**“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas
mención Gerencia Organizacional”**

Profesora:

Sandra Paola Muñoz Beltran

Autor:

Ing. Ana Carolina Baquero Almeida

Año

2022

RESUMEN

El presente plan de negocios para la producción y comercialización de pan cetogénico hecho a base de ingredientes como harina de almendras y coco tiene el objetivo de determinar la viabilidad comercial y financiera del proyecto. Mediante la comercialización de este sustituto se busca satisfacer la necesidad de consumo de pan, pero fabricado sin hidratos de carbono.

Para ello se realizó el análisis PESTEL y PORTER de la industria, en donde se pudieron definir oportunidades y amenazas para la introducción del producto al mercado. También se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar el grado de aceptación de posibles clientes, patrones de consumo y realizar una propuesta de valor que permitirá enfocarse en ese nicho específico de mercado, personas que practican deportes con frecuencia y tienen interés en mantener un buen estado de salud.

Se desarrolló una estrategia de marketing apoyada en el producto, precio, plaza y promoción, se concluyó que los clientes están interesados en adquirir el producto a través de redes sociales, tiendas y establecimientos deportivos especializadas en productos saludables omitiendo así el mantener un local físico propio. Se fundó también la filosofía y estructura organizacional de la empresa, la cual incluyó la misión, visión y objetivos, y la descripción del proceso de operación. Por último, se realizó el análisis financiero del plan de negocios de producción y comercialización de pan cetogénico donde se determinó que el proyecto es viable para su comercialización en la ciudad de Quito, con una TIR positiva de 111,12%.

ABSTRACT

This business plan for the production and marketing of ketogenic bread made from ingredients such as almond and coconut flour has the objective of determining the commercial and financial viability of the project. Through the commercialization of this substitute, the aim is to satisfy the need for bread consumption but manufactured without carbohydrates.

For this, the PESTEL and PORTER analysis of the industry was carried out, where opportunities and threats for the introduction of the product to the market can be defined. A qualitative and quantitative research was also carried out to determine the degree of acceptance of potential customers, consumption patterns and make a value proposition that will allow focusing on that specific market niche, people who practice sports frequently and are interested in maintaining a good health condition.

A marketing strategy based on the product, price, place and promotion was developed, it was concluded that customers are interested in acquiring the product through social networks, stores and sports establishments specialized in healthy products, thus omitting to maintain a local own physique. The philosophy and organizational structure of the company were also founded, which included the mission, vision and objectives, and the description of the operation process. Finally, the financial analysis of the business plan for the production and commercialization of ketogenic bread was carried out, where it was concluded that the project is viable for its commercialization in the city of Quito, with a positive IRR of 111.12%.

1.	INTRODUCCIÓN	8
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA.....	9
3.	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
5.	OBJETIVOS	19
4.1	Objetivo general:	19
4.2	Objetivos específicos:	19
5.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	20
5.1	Análisis del sector	20
5.2	Entorno macroeconómico	20
5.3	Amenaza de nuevos competidores	26
5.4	Poder de negociación de los proveedores	26
5.5	Poder de negociación de los compradores	27
5.6	Amenaza de los sustitutos	27
5.7	Rivalidad entre los competidores	28
6.	Análisis del mercado	29
6.1	Investigación cualitativa	29
6.2	Investigación cuantitativa	30
6.3	Mercado objetivo.....	31
6.4	Justificación del mercado objetivo	32
6.5	Estimación del segmento	33
6.6	Perfil del Consumidor.....	35
7.	Objetivos de la investigación.....	35
7.1	Objetivo General	35
7.2	Objetivos Específicos.....	36
7.3	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	36
8.	Plan de Marketing	37
8.1	Mercado objetivo.....	37
8.2	Propuesta de valor	37
8.3	Relación con los clientes.....	38

8.4 Método de cobro	38
8.5 Recursos clave	38
8.6 Actividades clave	39
8.7 Aliados clave	39
8.8 Estructura de costes	39
10.1. Producto.....	40
10.2 Branding.....	41
10.3 Empaque.....	42
10.4 Soporte post venta	42
10.5 Costo del producto	43
10.6 Precio.....	43
10.7 Costo de venta.....	43
10.8 Estrategia de precio	43
10.9 Distribución	44
11. Estrategia de ventas	45
11.1 Análisis de la competencia.....	45
11.2 Estrategias de promoción y comunicación	46
12. OPERACIONES.....	48
12.1 Ubicación	48
12. 3 Flujograma de procesos.....	49
12.4 Necesidades y requerimientos.....	49
12.5 Maquinaria y mobiliario	50
12.6 Equipo de computación.....	50
13. Plan de producción	51
13.1 Proceso de fabricación.....	52
14. FILOSOFIA EMPRESARIAL	52
14.1 Misión.....	52
14.2 Visión	53
14.3 Valores institucionales	53
14.4 Estructura Organizacional.....	54
14.5 Aspecto legal	55
15.1 Presupuesto de Marketing	55

16. Conclusiones.....	60
17. Recomendaciones	60
18. Bibliografía	61
19. ANEXOS	66

Índice de figuras

FIGURA 1 INCIDENCIA IPC ANUAL POR DIVISIÓN DE CONSUMO	13
FIGURA 2 FUERZAS DE PORTER	24
FIGURA 3 COMPETIDORES DIRECTOS	27
FIGURA 4 SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO	32
FIGURA 5 PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE PRACTICA ALGUN DEPORTE	33
FIGURA 6 PERFIL DEL CONSUMIDOR POTENCIAL	34
FIGURA 7 MODELO CANVAS	39
FIGURA 8 EMPAQUE	41
FIGURA 9 PROCESO DE VENTA	43
FIGURA 10 ESTADÍSTICAS DE LA AUDIENCIA DE INSTAGRAM	46
FIGURA 11 ESTADÍSTICAS DE LA AUDIENCIA DE FACEBOOK	46
FIGURA 12 UBICACIÓN	47
FIGURA 13 FLUJOGRAMA FABRICACIÓN DEL PAN CETOGÉNICO	48
FIGURA 14 INFRAESTRUCTURA	49
FIGURA 15 PLAN DE PRODUCCIÓN	50
FIGURA 16 PROCESO DE FABRICACIÓN	51
FIGURA 17 ORGANIGRAMA	53

Índice de tablas

TABLA 1 HARINAS BAJAS EN CARBOHIDRATOS	17
TABLA 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	18
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DEL CIUU	20
TABLA 4 ANÁLISIS PESTEL	20
TABLA 5 ESTIMACIÓN DEL SEGMENTO	34
TABLA 6 MERCADO OBJETIVO	37
TABLA 7 COSTOS DE PRODUCCIÓN	43
TABLA 8 FUNCIONES DE TRABAJADORES	54
TABLA 9 PRESUPUESTO DE MARKETING Y PROMOCIÓN	55
TABLA 10 PROYECCIÓN DE VENTAS	56
TABLA 11 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	57
TABLA 12 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO	58
TABLA 13 FLUJOS DE CAJA	58
TABLA 14 EVALUACIÓN DE FLUJOS DEL PROYECTO E INVERSIONISTA	59

1. INTRODUCCIÓN

El pan cetogénico hecho con harina de almendras y coco es un producto que le brinda al consumidor la opción de disfrutar del sabor del pan tradicional, pero fabricado en base a ingredientes de bajo índice glucémico. Según la Fundación para la Diabetes se considera que los alimentos por debajo de 54 tienen un índice glucémico bajo (Murillo, 2012), la harina de almendras presenta un índice glucémico de 15 considerado como muy bajo, y la harina de coco un índice glucémico de 51 considerado como bajo. Cuando se elige dentro de la dieta el consumo de alimentos con un alto índice glucémico, es decir superior a 55 como la harina de trigo que presenta un índice glucémico de 85, se produce un aumento rápido del azúcar en sangre generándose una falsa sensación de saciedad. El cuerpo al no necesitar toda esa azúcar de golpe lo convierte en grasa y lo almacenará inmediatamente. (pereira, s.f.). El pan cetogénico previene el incremento de peso ya que no eleva significativamente el IG y ayuda a mantener el colesterol bajo control lo cual reduce significativamente el riesgo de enfermedades del corazón. (Spritzler, 2021)

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

Armendaris, M. (2012). *Panes y postres del Ecuador*. Quito Asociación de Chefs del Ecuador.

Ayala Ortiz, P. F. (2018). *Plan de negocios para la elaboración y distribución de una línea de pan libre de gluten en la ciudad de Quito (Tesis de pregrado)*. Universidad de las Américas, Quito.

Alcaraz Rodriguez, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. México McGraw-Hill.

Barriga, X. (2003). *Panadería artesana, tecnología y producción*. Barcelona Montagud Editores.

Bertinet, R. (2005). *Panes: 5 tipos de masa para elaborar 50 tipos de pan*. Barcelona Blume.

Boero C. (2020). *Evaluación de proyectos*. Jorge Sarmiento Editor – Universitario.

Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/udla/172500?page=21>

Cobo, I. (2009). *Panes del Ecuador*. Quito s/e.

Cuidate plus. (2021). *Harinas: la más sana, la que menos engorda y la más dulce*.

Recuperado de:

<https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2021/05/28/harinas-sana-engorda-dulce-178342.html>

Entrepreneur. (2019). *Guías de negocios: panadería y pastelería. Plan paso a paso para abrir y operar tu propio negocio*. *Entrepreneur: Guías de Negocios*.

Ekos. (2021). *El sector de alimentos y bebidas traza hoja de ruta para el nuevo año.*

Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-alimentos-y-bebidas-traza-hoja-de-ruta-para-el-nuevo-año>

Ekos. (2020). *Los sectores que crecen y decrecen, los más afectados por la recesión de la economía.* Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/los-sectores-que-crecen-y-decrecen-los-mas-afectados-por-la-recesion-de-la-economia>.

Gaido, M. (2020). Por qué consumir harinas refinadas en exceso es perjudicial para la salud. *La Voz.com.ar*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-que-consumir-harinas-refinadas-en-exceso-es-perjudicial-para-salud/>

Gestión Digital. (2021). *Los precios repuntaron en julio y muestran que la economía nacional se reactiva.* Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/los-precios-repuntaron-en-julio-y-muestran-que-la-economia-nacional-se>

Hearst International. (2020). Emprendimiento. *Emprendedores*. Madrid Hearst España, S.L.

Inec. (2021). *Boletín técnico N° 03-2021-IPT-IH-IR*. Recuperado de:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPT-IH-IR/2021/Marzo-2021/BOLETIN_TECNICO_IPT_IH_IR_2021_03.pdf

Inec. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Julio-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2021.pdf

Jareño, N. (2020). Camino al ¿pan saludable? *Interempresas.net*. Recuperado de:
<https://www.interempresas.net/Panaderia-y-Pasteleria/Articulos/262800-Camino-al-pan-saludable.html>

Mausi, S. (2008). *Técnicas de panadería profesional*. Buenos Aires Mausi Sebess.

Medrano Medrano, A. (2012). *Almacenaje y operaciones auxiliares en panadería y bollería*. Andalucía ICE Editorial.

Márquez Villarreal, E. N. (2020) *Plan de negocios para la implementación de una panadería pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán, provincia del Guayas (Tesis de maestría)*. Universidad de las Américas, Quito.

Masi, N. (2007). *Baking fundamentals*. Upper Saddle River Prentice Hall.

Medita Mata, E. (2016). *Elaboraciones de panadería y bollería*. Madrid Síntesis

Pavanetto, Rasente. (2019). ¿Qué es el gluten y qué enfermedades se asocian con su consumo? *Relajemos.com*. Recuperado de:

<https://www.relajemos.com/alimentacion/que-es-el-gluten/>

Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. México

Pearson Educación S.A.

Perlmultter y Loberg. (2021). *Cerebro de pan*. (1ª ed.). DEBOLSILLO.

Quiroga Capovilla, H. (2011). *La empresa en casa: crea tu propio negocio. Panadería. Conservas. Pastelería. Convierte tu tiempo libre en dinero*. Málaga Daly S.L..

Samaniego, M. coord. (2019). *Amasar: la historia de Cyrano y Corfú 60 años de vida*.

Quito Sociedad Industrial RELI S.A.

Stanley, C. (2006). *Productos de panadería: ciencia, tecnología y práctica*. Zaragoza Acribia.

Santos Valencia et al., (2020). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/udla/130921?page=27>

Sapag Chain N. et al., (2014) *Preparación y evaluación de proyectos*. (6ª ed). McGraw-Hill. Interamericana Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=752&pg=4>

Sierra, C. P. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios* (2ª. ed.). Pearson HispanoAmerica Contenido. Recuperado de:
<https://udla.vitalsource.com/books/9786073240185>

The Culinary Institute of America. (2014). *In the hands of a baker*. New Jersey John Wiley & Sons.

Hamelman, J. (2012). *Bread: a baker's book of techniques and recipes*. New Jersey John Wiley & Sons.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (1ª ed.). Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/udla/39403?page=269>

Zarate, Meza Sanchez y Batista García. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos* (1º ed.). Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de:

<https://elibro.net/es/ereader/udla/130324?page=57>

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la revista ecuatoriana (Líderes, 2019) se publicó un artículo que indica que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del año 2017, en el país funcionan 5.670 empresas y negocios dedicados a la elaboración de pan y otros productos de panadería secos. Las cifras del INEC indican que estos negocios tienen ventas anuales de USD 306 millones y dan empleo de manera directa a 13.407 personas. En la capital, 5715 personas dependen directamente de la panadería.

Según investigación realizada por (Veloz, 2021) para la revista Gestión Ecuador en julio 2021, de las doce divisiones de consumo, ocho de ellas subieron sus precios, mientras que las cuatro restantes registraron una contracción marginal. El comportamiento al alza se explica a través del resurgimiento de muchos sectores rezagados por la crisis sanitaria, como la división de consumo correspondiente a Alimentos y bebidas no alcohólicas, la cual está compuesta por 115 productos representativos.

El sector de Alimentos y bebidas no alcohólicas se encuentra al tope en la lista de incidencia sobre la inflación; incidiendo de manera negativa con un porcentaje de -0,5177%, a junio 2021, mientras que, para junio 2020, pasó a encabezar el listado, pero con una incidencia positiva de 0,3942%. (Inec, 2021)

FIGURA 1 INCIDENCIA IPC ANUAL POR DIVISIÓN DE CONSUMO

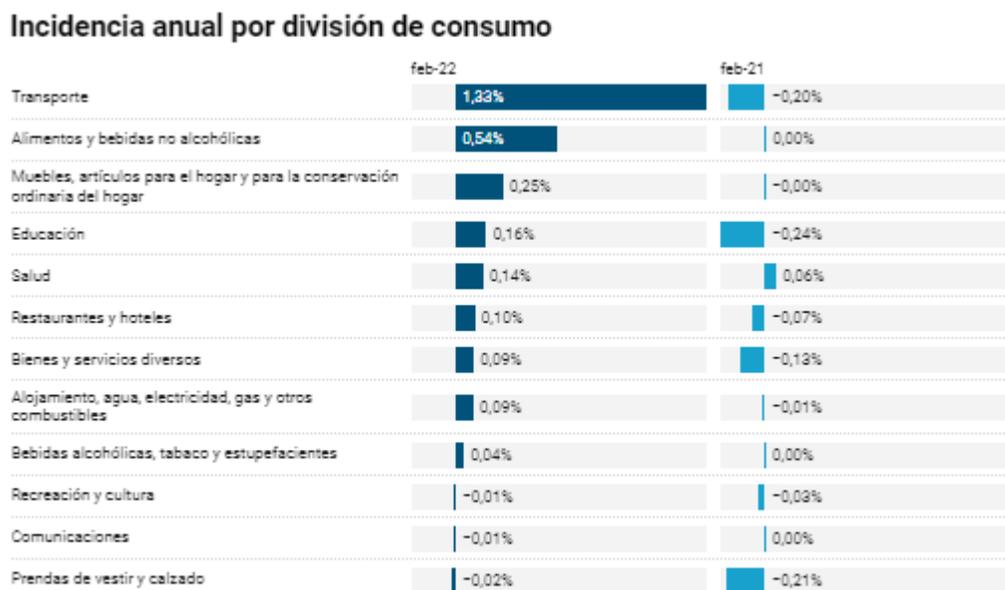


Gráfico: Daniela Castillo- Primicias - Fuente: INEC - [Descargar los datos](#) - Creado con [Datawrapper](#)

Fuente: Tomado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-febrero-precios-consumidor-inec/>

Nota: En la figura 1 se refleja la incidencia que tiene el IPC por cada división de consumo en el caso del sector de alimentos y bebidas en el mes de junio 2021 con una deflación. En una entrevista realizada por un reconocido medio impreso ecuatoriano al cirujano bariátrico Oliver Tóala él añade:

“Seis de cada diez adultos ecuatorianos tienen exceso de peso o son obesos y se prevé que hasta el 2030 el número de fallecidos por estas condiciones ascendería a 35.671 por año en el país, 13.000 más que la cifra actual, determinó el estudio.” (Zambrano, 2021)

El consumo de Pan en Ecuador se encuentra por debajo de lo que la organización Mundial de la salud (OMS) recomienda que cada persona debe consumir al año, actualmente cada persona consume, 28 kilos aproximadamente y debería estar en 80

Kilos, es decir que aún la industria tiene para seguir creciendo 52 Kilos per cápita por persona al año. (Salamanca, 2019) Esto es equivalente al consumo de 560 panes de 50 gramos al año por persona.

Según la publicación realizada en la revista digital Hora Hueca en 2020, con la pandemia, el consumo de pan abrió muchas interrogantes sobre cómo aportar a la nutrición diaria con productos más saludables, demandados por ciudadanos más conscientes, que buscan una vida más sana. (enlacehoreca.com, 2021)

Durante el Congreso del Pan COPAN 21, realizado de manera virtual, organizado por la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (ASEMAC) e IFEMA, se mostraron propuestas en torno al futuro de la panadería, entre ellas, la reivindicación del consumo de pan en la población menor a 35 años, con nuevas opciones basadas en aportes nutricionales, sostenibilidad, envases amigables con el ecosistema y comercialización por canales online. (enlacehoreca.com, 2021)

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el presente proyecto de investigación se analizará la viabilidad de comercializar pan elaborado sin harina de trigo y sin gluten que sea bajo en carbohidratos, con el fin de atender a un nicho de mercado de la ciudad de Quito que se encuentra interesado en mantener un peso saludable, prevenir enfermedades asociadas con el sobrepeso y degustar de un producto elaborado con ingredientes de bajo índice glucémico, que a su vez les dé la ventaja de no privarse de un alimento que tradicionalmente se consume en los hogares ecuatorianos. (BBC.COM, 2014), señala que en la actualidad con frecuencia el pan elaborado a base de harina de trigo es demonizado como la fuente de

carbohidratos que engorda, y suele ser el primer alimento que se retira de las dietas. Algunos argumentan que el pan hecho en fábricas tiene demasiados conservantes, aditivos y sal, y que es por eso poco saludable.

Según (Rivera, Gluten : Food Sources, Properties and Health Implications, 2017) “los productos de trigo tienen impactos negativos en la salud humana, en relación con alergias e intolerancias.”

Existen harinas que sustituyen a la harina de trigo y que además gozan de componentes buenos para la salud como son las harinas bajas en carbohidratos: harina de linaza, almendras, coco, garbanzo. O a su vez de las harinas que no contienen gluten como son: harina de maíz, arroz, quinua, ajonjolí. La elaboración de alimentos basados en estos ingredientes puede prevenir el sobrepeso y enfermedades asociadas al consumo de pan de harina refinada de trigo.

Tabla 1 Harinas bajas en carbohidratos

100 gramos	Calorías	Grasa	Carbohidratos totales	Fibra	Carbohidratos Netos	Proteínas
Harina de Almendra	571	50 grs.	21,43 grs.	10,7 grs.	9 grs.	21,43 grs.
Harina de Coco	429	14,29 grs.	60 grs.	37,1 grs.	23 grs.	14,29 grs.
Harina de Linaza	500	33,33 grs.	33,33 grs.	26,7 grs.	7 grs.	20 gr.
Harina de Sésamo	565	48 grs.	27,54 grs.	14 grs.	11 grs.	16,96 grs.
Harina de Semillas de Girasol	607	50 grs.	21,4 grs.	10,7 grs.	10,7 grs.	21,4 grs.
Harina de Lupino o Altramuz	325	6,25 grs.	40 grs.	37,5 grs.	2,5 grs.	40 grs.

Nota: Esta tabla muestra los carbohidratos netos presentes por cada 100 gramos de harina. Fuente: (Guillén, 2021)

Según explica Andrea Marqués, nutricionista del Instituto Médico Europeo de la Obesidad (IMEO), la harina clásica, que hasta hace unos años se utilizaba de forma habitual en la cocina tradicional, es la de trigo blanca refinada”. Es la más usada pero también es la que “tiene peores propiedades nutricionales”, en comparación con su versión integral. Esto es así porque “en las refinadas, sean de trigo o de cualquier otro cereal, se elimina parte del grano completo (salvado y germen) por lo que se pierden parte de las vitaminas, minerales, proteínas vegetales y, sobre todo, de fibra. (Guillén, 2021)

En entrevista realizada a la doctora Paola Urrutia médica clínica especializada en endocrinología, diabetes y nutrición, y parte del equipo de Bionut Obesidad, por La Voz de Argentina, se explicó que con el consumo de harina la respuesta hormonal del

cuerpo es idéntica a la que se produce cuando ingerimos azúcar. “Si bien el origen es distinto, tanto la harina blanca como el azúcar son carbohidratos refinados que contienen un alto índice glucémico”. (Gaido, 2020).

Tabla 2 Matriz de evaluación de alternativas de solución

Criterios de evaluación	A	B	C
	Comercialización pan bajo en carbohidratos	Comercializar galletas bajas en carbohidratos	Comercializar pan sin gluten
Inversión inicial	3	2	2
Mercado objetivo	3	2	3
Tiempo de caducidad	3	3	3
Maquinaria	2	2	2
Tiempo producción	3	2	3
Rotación de inventario	3	2	3
Estándares de calidad	3	2	2
Embasado	3	3	2
Etiquetado	3	3	3
Costos de producción	2	2	1
Mano de obra	2	3	3
Infraestructura	3	2	3
TOTAL	33	28	30

1	Nada importante
2	Importante
3	Muy importante

Nota: En esta tabla se han analizado las alternativas de comercialización de distintos productos bajos en carbohidratos que pudiesen reemplazar al pan tradicional. Fuente: Elaborado por Ana Carolina Baquero

5. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de pan artesanal cetogénico sin trigo, elaborado con harinas sustitutas de bajo índice glucémico para el mercado de la ciudad de Quito.

4.2 Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis PESTEL y PORTER para determinar amenazas y oportunidades dentro de la industria de fabricación y comercialización de pan en Ecuador.
2. Completar una investigación de mercados para comprobar si la población del sector de Cumbayá considera que el pan elaborado con harina de trigo está asociado con el incremento de peso y problemas de salud.
3. Elaborar estrategias de publicidad y comercialización adecuadas que permitan llegar al mercado objetivo y promuevan las ventas del producto.
4. Realizar un análisis financiero que me permita establecer costos, precios y proyecciones monetarias del negocio de venta de pan cetogénico.

5. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

5.1 Análisis del sector

La industria por examinar se encuentra en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) con código C1071.01.04.

Tabla 3 Clasificación de Ciiuu

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
C107	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
C1071.01.04	Elaboración de otros productos de panadería.

Tomado de: (SRI, 2022)

5.2 Entorno macroeconómico

Tabla 4 *Análisis PESTEL*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Político	Negociaciones en firme para que Ecuador forme parte de la Alianza del Pacífico y el potencial	Guerra activa entre Rusia – Ucrania e incremento del precio del petróleo.

	incremento de empleos productivos.	
Económico	Incremento de precios en los insumos de panadería como: harina de trigo, manteca y aceite. (elcomercio.com, 2022)	Incremento en el precio de los combustibles. (elcomercio.com, 2022)
Social	Tendencia de la población a consumir alimentos orientados a mantener un buen estado de salud y bienestar.	El pan es el líder de los 20 productos más consumidos por los ecuatorianos (elcomercio.com, 2021)
Tecnológico	Tendencia de crecimiento en el e-commerce Ecuador para el periodo 2021 - 2025.	Equipos de última generación que mejoran las técnicas de elaboración de pan de manera considerable.
Ecológico	Interés del consumidor en productos alimenticios con empaques ecológicos y	En Ecuador se requiere una transición ecológica que incluye cambios en los procesos de

	procesos de producción amigables con el medio ambiente.	producción y consumo para lograr un modelo económico sostenible.
Legal	El Código Civil y el Código de Comercio regulan la actividad mercantil en el Ecuador. Las actividades pueden ser realizadas por una persona natural o jurídica. Es indispensable contar con un RUC obtenido ante el SRI. No se prevé cambios que afecten negativamente al sector privado de alimentos.	Existe normativa tanto para regular las relaciones laborales como para las relaciones de tipo civil. La contratación laboral implica estabilidad laboral como principal aspecto, así como obligaciones relativas a la seguridad social.

Tomado de: Tabla de referencias.

Ecuador se encuentra en negociaciones para formar parte de la Alianza del Pacífico, la cual ya involucra a países como: Chile, Colombia, México y Perú. Al formar parte de esta se obtienen beneficios que potencian la economía del país como exoneración de aranceles, aumento en las exportaciones y más empleos productivos, esto es una oportunidad para la industria de elaboración de productos alimenticios misma que se ve

directamente afectada por el costo de vida de la población y el precio de la canasta básica familiar. (INEC, 2022)

Según información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación mensual de enero se ubicó en 0,72%, comparado con el mes anterior que fue de 0,07%, mientras que en enero de 2021 se ubicó en 0,12%. (INEC, 2022) El alza en el precio de los insumos podría provocar el cierre de varias panaderías que comercializan pan de harina de trigo debido al incremento en los costos de producción, esto es una oportunidad para negocios de panes sustitutos. Así mismo el incremento en el precio del petróleo es una amenaza debido a la guerra entre Rusia y Ucrania lo cual implica el encarecimiento de los combustibles importados como: GLP, gasolinaz y el diésel, con este último funcionan los hornos en los que se elabora el pan.

Un informe de Innova Market Insights, expertos en consumidores, mercados y tendencias realizado en once países revelo datos importantes sobre las preferencias de los consumidores a futuro, destacando que el consumidor ahora se preocupara más por su cuidado intestinal. Buscando alimentos orientados a mejorar su salud y bienestar personal, el estudio refleja resultados sobre la preocupación por aspectos como: inmunidad, niveles de energía, dormir bien y estado de ánimo relacionados directamente con los alimentos que se consumen y la salud intestinal. Productos que aporten a mejorar la salud intestinal serán de gran demanda en los años siguientes. (Muñoz, 2021).

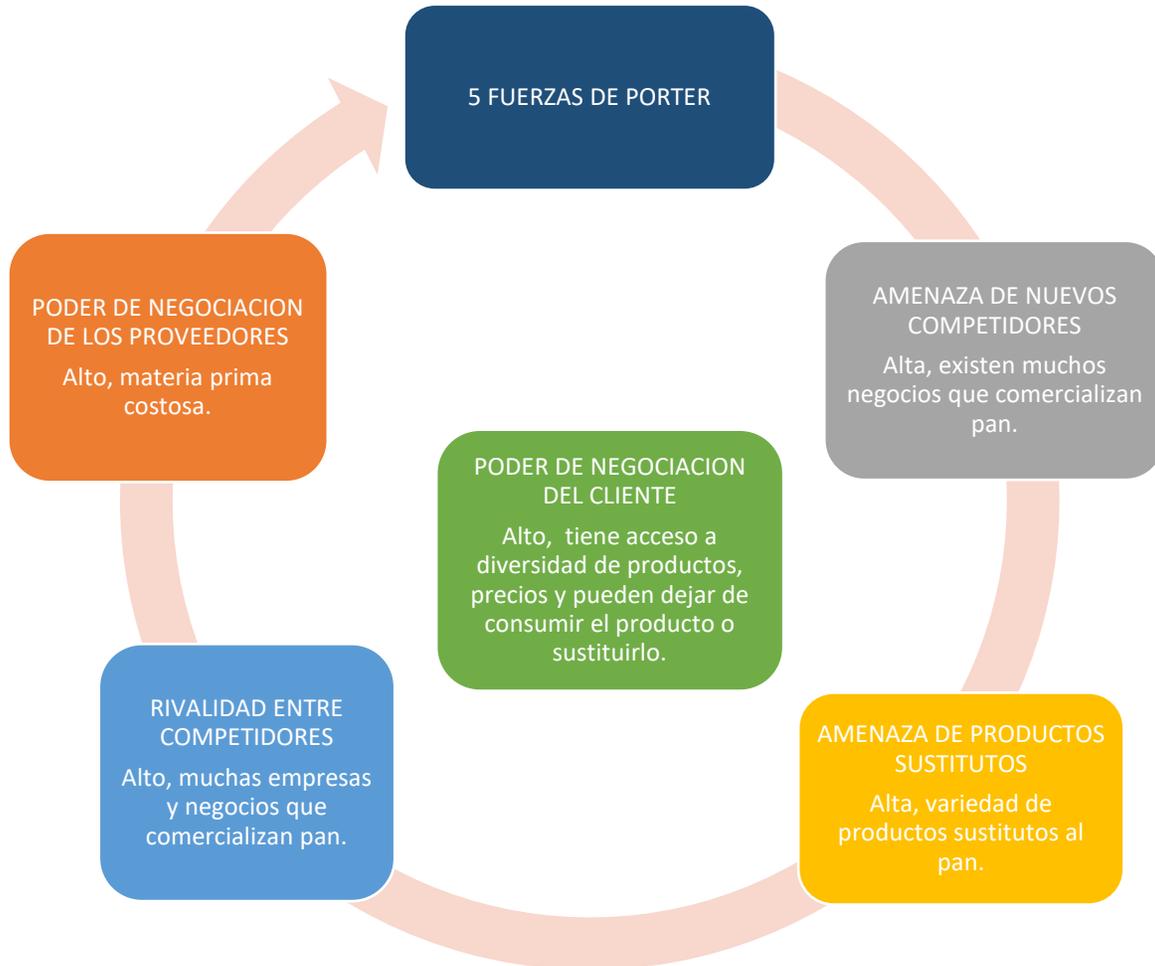
Mentinho, realizó un informe con las tendencias digitales que presentará Ecuador desde 2021 a 2025, una de ellas es la creciente participación del comercio electrónico. En base a información captada desde Statista, sólo en un año, la evolución del E-commerce en Ecuador creció en un 23.9% de 2020 a 2021 lo cual representa una oportunidad para la

comercialización de productos de la industria de alimentos por medios digitales como redes sociales, siendo Instagram y Facebook las más usadas por los ecuatorianos a la hora de comprar, así como aplicaciones mediante las cuales se consume comida rápida, productos de supermercados y farmacia. (datta.com.ec, 2022). Hoy existe una diversidad de equipos de última tecnología que facilitan la elaboración de panes con nuevos ingredientes como: panes libres de gluten, texturas especiales, masa madre lo que representará una amenaza considerando que la implementación de este tipo de equipos incrementa los costos de producción significativamente.

El Ministerio del Ambiente busca una transición ecológica en el país la cual va encaminada a reducir los impactos ambientales como los gases de efecto invernadero esto representa una amenaza para el sector ya que las cocinas, hornos y fabricas con los que se elaboran los productos alimenticios son emisores de gases como gases fluorados, óxido nitroso, metano y dióxido de carbono. (elcomercio.com, 2021) Los ajustes que realice el gobierno para el control en la emisión de este tipo de gases afectarán los procesos productivos de la industria de alimentos debido a que impulsará a los consumidores hacia el consumo de productos elaborados a través de procesos de manufactura amigables con el medio ambiente y con empaques biodegradables lo cual ya está siendo tendencia a nivel mundial. (mundopmmi.com, 2021).

5.2 Análisis del microentorno

FIGURA 2 FUERZAS DE PORTER



Tomado de: Tabla de referencias.

5.3 Amenaza de nuevos competidores

En esta fuerza existe un impacto alto ya que en el Ecuador existe una gran variedad de negocios que comercializan pan. Según el SRI, *“en el país, 15.499 panaderías atienden la demanda del sector. Para una familia pobre, el consumo de pan representa 26% de sus gastos y en una familia de clase alta pesa menos del 1%, además en el año 2020 pese a la pandemia se abrieron 1.329 panaderías nuevas.”* (sri.gob.ec, 2021). Los consumidores son sensibles al precio y están bien informados de las distintas opciones de compra, los canales de distribución o puntos de venta son amplios la producción se realiza a gran escala y las materias primas son de fácil disponibilidad.

5.4 Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza existe un impacto bajo, ya que en el Ecuador el aumento de precios pone en desventaja a los productores. *“Los dirigentes de la Unión de Panificadores del Ecuador aseguran que los insumos para la elaboración de pan han triplicado su costo. Según el gremio, los 50 kilos de manteca que antes costaba USD 74,90 subió a USD 115; los 50 kilos de harina pasaron USD 30 a USD 40 y los 20 litros de aceite que antes valía USD 24 ahora está en USD 36”.* (elcomercio.com, 2022). Los proveedores de materiales y materias primas no tienen poder real sobre las empresas productivas.

5.5 Poder de negociación de los compradores

Cliente potencial: El pan keto de almendra es adquirido por personas que practican deporte como un hábito o que siguen una dieta cetogenica estricta, su principal interés es mantener un peso saludable, esta compra se realiza una o dos veces por semana en la presentación de 200 gramos. Los compradores son personas exigentes que priorizan el cuidado de su salud para ellos el sabor y la calidad del producto son de gran importancia, la decisión de compra se ve determinada por el buen servicio y los beneficios del producto mas no por su precio.

En esta fuerza existe un impacto **alto**, los clientes actuales de la industria de elaboración de otros productos de panadería no tienen poder de negociación en precios. Sin embargo, si pueden reducir el consumo o sustituir el producto. *“El consumo de Pan en Ecuador está muy por debajo de lo que la organización Mundial de la salud (OMS) recomienda que cada persona debe consumir al año, actualmente cada persona consume, 28 Kilos aproximadamente y debería estar en 80 Kilos, es decir que aún la industria puede crecer en 52 Kilos per cápita por persona al año”.* (Levapan, 2019) Además que pueden elegir sobre una gran variedad de productos de panadería a precios bajos.

5.6 Amenaza de los sustitutos

En esta fuerza existe un impacto alto, ya que los consumidores pueden con facilidad encontrar otros productos que sustituyan el pan como por ejemplo verde, yuca, maduro, avena, quinua, frutas, cereales, o simplemente adquirirlo en otras

presentaciones. Esto representaría una oportunidad para la comercialización de productos nuevos. (eluniverso.com, 2021)

5.7 Rivalidad entre los competidores

En esta fuerza existe un impacto alto, ya que existen muchos competidores quienes estan altamente comprometidos con el negocio de la comercialización de pan y aspiran a ser lideres. Según *“la Federación Nacional de Panificadores (Fenapan), existen registros de 6.500 panaderías y pastelerías artesanales funcionando en el territorio nacional las mismas generan empleo, directo e indirecto, para 20.000 personas y el dinero que mueve el sector sobrepasa los USD 300 millones al año”*. (revistalideres.ec, 2019)

FIGURA 3 COMPETIDORES DIRECTOS



Fuente: Elaboración propia

6. Análisis del mercado

6.1 Investigación cualitativa

Entrevista a experto: consistió en una entrevista a Diana Quintanilla, quien se especializa en la elaboración de pan cetogénico es decir en base a ingredientes con bajo índice glucémico como son la harina de almendras y coco, conoce sobre alimentación consciente y ayurveda. Propietaria del emprendimiento Mikuna con el cual comercializa granolas y pan artesanal.

Diana destacó en el producto Pankety su agradable sabor y su semejanza en la textura con el pan elaborado en base harina de trigo, indicó que es un producto muy fácilmente adaptable para consumirlo junto con jamones, quesos, mermeladas, etc.

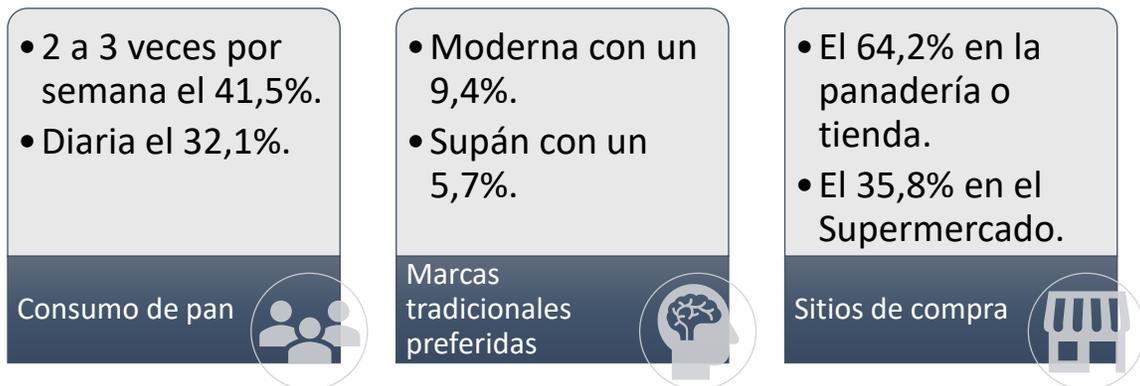
Focus group: consistió en una dinámica de grupo efectuada con 4 personas con características homogéneas, dirigidas por un moderador. Se desarrolló en la ciudad de Quito el día 8 de enero del 2022, con miembros voluntarios del Crossfit Naru quienes residen en el sector de Cumbayá y que se encuentran entre las edades de 20 y 40 años.

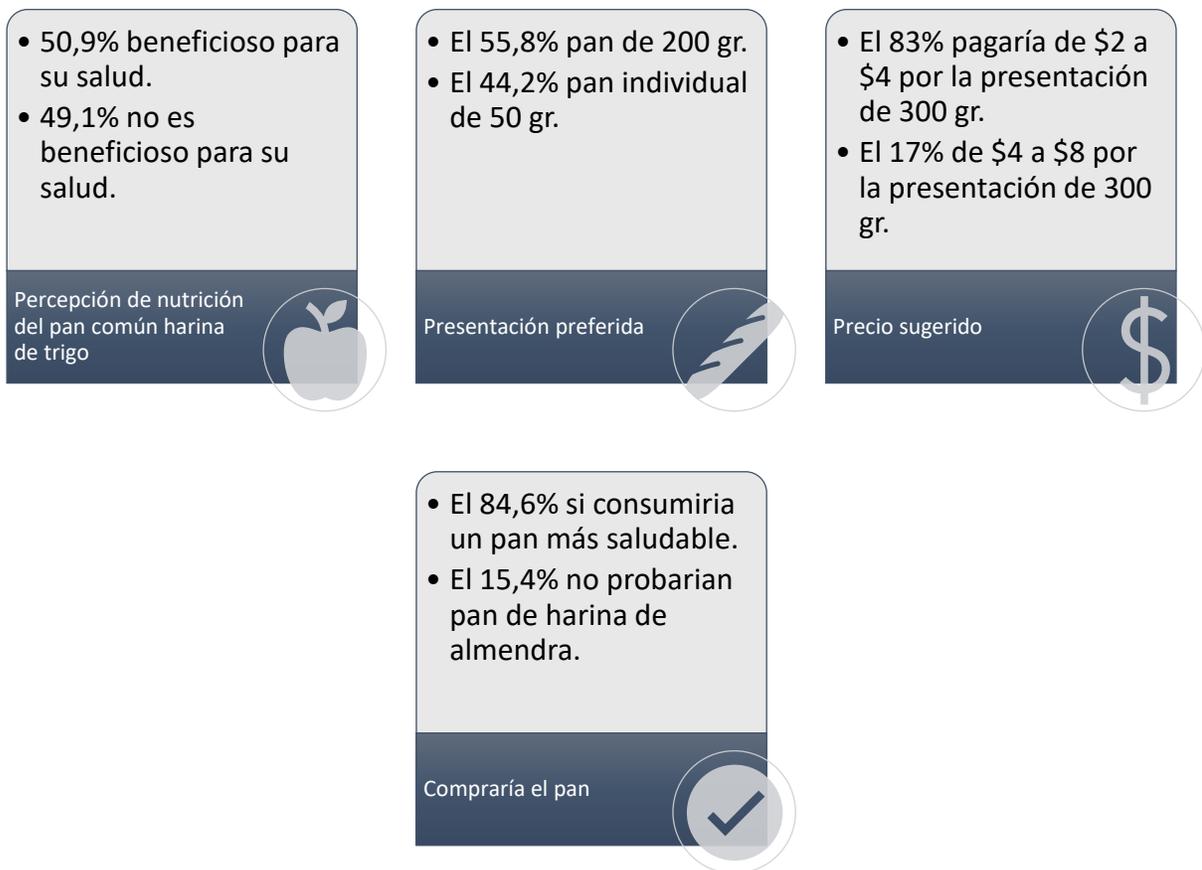
De los participantes se destacó en el pan de almendras y coco Pankety, su buena textura y sabor, sin embargo, la presentación de 200 gramos se definió como muy pequeña. Este pan fue el que se precisó como el más parecido al pan que se consume habitualmente (harina de trigo).

6.2 Investigación cuantitativa

Encuestas: Se aplicaron un total de 53 encuestas en el sector de Cumbayá de las cuales el 34% fueron hombres y el 66% mujeres, de estos un 45,3% entre los 20 y 30 años y 37,7% de 30 a 40 años.

Los principales resultados de las preguntas realizadas se detallan a continuación.





6.3 Mercado objetivo

Hombres y mujeres de la ciudad de Quito, que residan en el sector de Cumbayá de entre 20 y 40 años, con un nivel de ingresos alto, que practiquen deporte, interesados en mantener un buen estado de salud e inviertan en productos de calidad para su alimentación.

6.4 Justificación del mercado objetivo

Las decisiones de compra de los alimentos son señales que reflejan el de estilo de vida e intereses de las personas. El valor personal y social hoy en día son cada vez más importantes a la hora de tomar una decisión entre adquirir una marca u otra y las preferencias de consumo están encaminadas cada vez más a buscar productos saludables y promover una alimentación consciente. (Muñoz, 2021)

6.5 Estimación del segmento

FIGURA 4 SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO



Tomado de: INEC

Población de la ciudad de Quito: 2'011.388 millones de habitantes.

Nicho de mercado: Parroquia de Cumbayá que está localizada en la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, sector Oriental. Población de 20 a 49 años: 16.130 habitantes.

Tabla 5 Estimación del segmento

PARROQUIAS	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN RURAL
Cumbayá	31.463,00	31.463,00

31.463,00	51,70%	16.267	Mujeres
	48,30%	15.196	Hombres

Tomado de: INEC, Censo 2010

FIGURA 5 PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE PRACTICA ALGUN DEPORTE

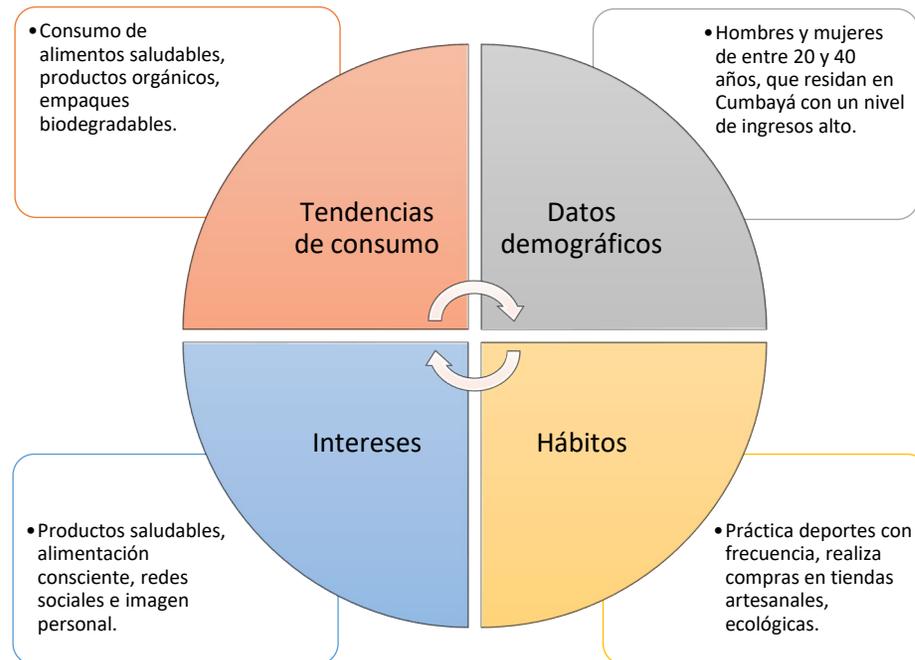
Nivel Regional

Practica algún deporte	Región			Total
	Sierra	Costa	Amazonía	
Si	1 594 567 36,4%	1 262 735 26,5%	166 007 40,0%	3 023 309 31,6%
No	2 789 047 63,6%	3 506 435 73,5%	248 535 60,0%	6 544 017 68,4%
Total	4 383 614 100,0%	4 769 170 100,0%	414 542 100,0%	9 567 326 100,0%

Tomado de: INEC, Censo 2010

6.6 Perfil del Consumidor

FIGURA 6 PERFIL DEL CONSUMIDOR POTENCIAL



Fuente Elaboración propia

7. Objetivos de la investigación

7.1 Objetivo General

Investigar si el mercado se encuentra interesado en adquirir pan cetogénico elaborado en base harina de almendras y coco como un sustituto al pan fabricado con harina de trigo.

7.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si el mercado se encuentra interesado en adquirir pan cetogénico en presentación de 200 gramos o individual de 50 gramos.
2. Medir si el mercado valora el consumir un pan más saludable en reemplazo del pan tradicional elaborado en base harina de trigo.

7.3 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

La estrategia por implementar para el proyecto será de enfoque, al comercializar un pan cetogénico elaborado en base harina de almendras y coco en presentación de molde de 200 gr. para abarcar un nicho de mercado poco explotado interesados en la salud y el bienestar, que practiquen deportes habitualmente y valoren invertir en su imagen personal.

8. Plan de Marketing

8.1 Mercado objetivo

El producto se dirige a personas que gustan del consumo pan sin embargo se encuentran interesados en reemplazarlo por una opción sin harían de trigo.

El mercado objetivo serán personas del sector de Cumbayá que practiquen deportes de forma regular y deseen conservar un estilo de vida saludable.

Tabla 6 Mercado objetivo

Cliente potencial	
Población rural y urbana Cumbayá	31.463
Personas de 20 a 49 años Cumbayá:	16.130
Personas que realizan ejercicio o deporte en su tiempo libre *Fuente: INEC, 2010	36,44%
Total clientes potenciales	5.878
Personas que si consumirían pan cetogénico en base a la investigación de mercados desarrollada 84,60%	84,60%
Mercado objetivo	4.973
Consideran que el pan que consumen no es beneficioso para su salud en base a la investigación de mercados desarrollada 49,1%	2.442
Comprarian 4 panes cetogénicos al mes en base a la investigación de mercados desarrollada 41,50%	1.013
Total estimado de unidades vendidas por mes	4.052

Fuente: Inec Elaboración propia

8.2 Propuesta de valor

Pan artesanal cetogénico, una alternativa saludable y deliciosa para sustituir al pan tradicional de harina de trigo.

8.3 Relación con los clientes

Ofrecer una excelente experiencia a nuestros clientes en todos los puntos de contacto, desde la imagen de nuestras cuentas de Facebook e Instagram hasta el empaque en el cual reciben el producto. Los pedidos serán tomados por un administrador que atenderá con agilidad, precisión y amabilidad. Los pedidos que se reciban hasta las 18:00 serán despachados al día siguiente.

La empresa tercerizará el servicio para la entrega del pan a domicilio, a través de plataformas de delivery como Uber encargo, el costo del envío correrá por cuenta del cliente.

8.4 Método de cobro

Los pedidos serán cobrados por anticipado, los métodos de pago serán efectivo o transferencia bancaria. Se prevé a futuro implementar pagos con tarjeta de crédito y débito.

8.5 Recursos clave

El pan será elaborado por un panadero, los pedidos y cobros serán gestionados por el administrador de las redes sociales. Se hará la contratación de un community manager que no estarán en la nómina de la compañía, su pago será por servicios profesionales.

La entrega del pedido se hará través de plataformas de delivery.

8.6 Actividades clave

- Adquisición de materia prima.
- Fabricación y empaque.
- Difusión del producto en redes sociales.
- Activaciones y degustaciones.
- Toma de pedidos con 48 horas de anticipación.
- Despacho de los pedidos.

8.7 Aliados clave

Proveedores de materia prima la cual será adquirida al por mayor.

Red de partners tiendas orgánicas y de productos saludables donde se harán las activaciones y degustaciones: La tienda orgánica, Pacharganic, Yuniq Market, El Gallo Market, Farmers Market Quito, Demeter Bio Market, Tienda Orgánica el Motilon, Endémica Tienda Orgánica y Artesanal.

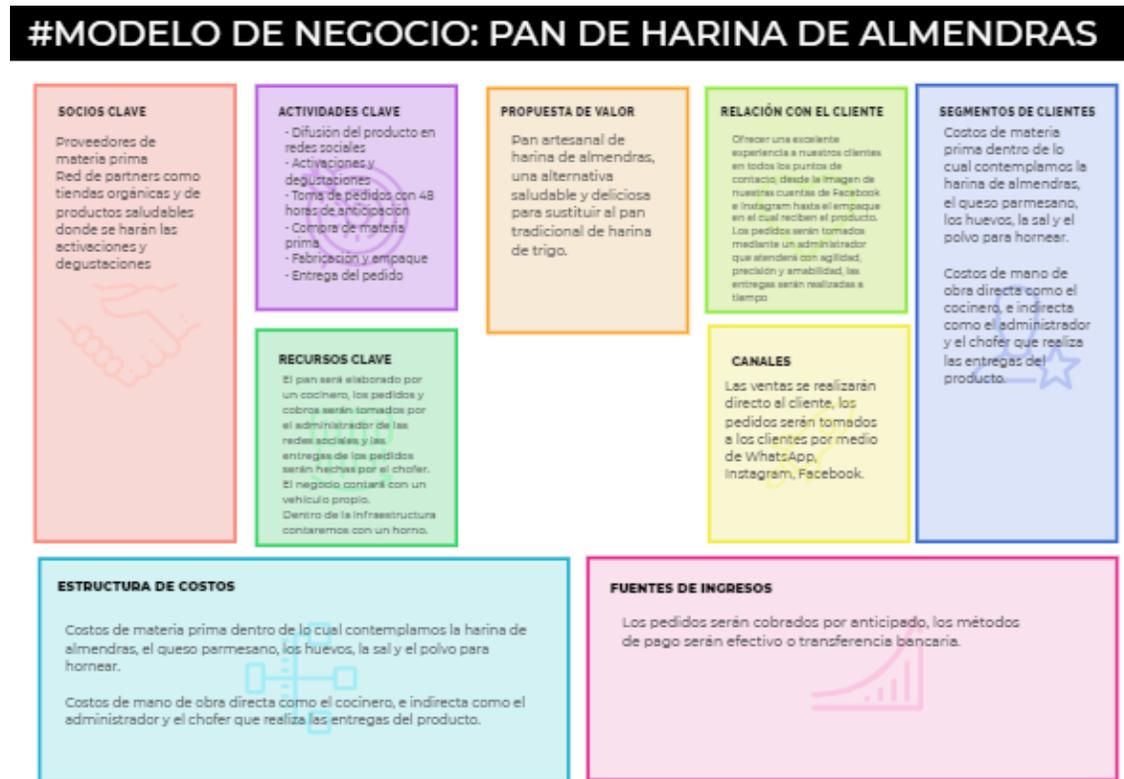
8.8 Estructura de costes

Costos de materia prima dentro de lo cual contemplamos la harina de almendras, la harina de coco, el queso parmesano, los huevos, la sal y el polvo para hornear.

Costos de mano de obra directa como el panadero, e indirecta como el administrador.

10. Modelo CANVAS

FIGURA 7 MODELO CANVAS



Matriz tomada de: (Edit.org, s.f.)Elaboración propia

10.1. Producto

Pan cetogénico de harina de almendras y coco en presentación de 200 gramos.



*Presentación del pan de harina de almendras y coco de 300 gramos Tomado de:
Elaboración propia*

10.2 Branding

La marca escogida para el pan cetogénico es PANKETY, resulta de la unión de dos palabras PAN que representa al producto en sí, y la palabra KETY que procede de una adaptación de la palabra KETO. Se uso este complemento para la estructuración de la marca ya que el producto es popular y reconocido con facilidad por las personas que adoptan este tipo de dieta.

Logotipo: El diseño del logotipo parte de un isotipo de corazón que representa la esencia del producto: preservar la salud. El uso de colores rojos y naranjas busca posicionar la imagen del negocio entre los consumidores interesados en mantener una buena alimentación.

10.3 Empaque

El empaque del producto al tratarse de pan cetogénico artesanal será en papel Kraft biodegradable, esto refuerza uno de los valores institucionales del negocio como es: cuidado del medio ambiente.

FIGURA 8 EMPAQUE



Tomado de: Elaboración propia

10.4 Soporte post venta

Nuestros clientes recibirán encuestas vía WhatsApp posterior a su compra las cuales serán gestionadas por el administrador para monitorear permanentemente el nivel de satisfacción y oportunidades de mejora en variables como: sabor del producto, presentación, textura, atención al cliente, formas de pago, tiempos de entrega, calidad del servicio, canal de distribución.

10.5 Costo del producto

El pan de harina de almendras está elaborado en base a los siguientes ingredientes:

Tabla 7 Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN (PAQUETE 200 GR)			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo unitario (\$/Kg ó \$/Un)</i>	<i>Cantidad de unidades por empaque</i>	<i>Costo total</i>
Huevos	\$ 0,0767	6,0 gramos	\$ 0,46
Polvo de hornear y sal	\$ 0,0086	14 gramos	\$ 0,12
Harina de avena y coco	\$ 0,0088	180 gramos	\$ 1,59
<i>Materia prima indirecta</i>			
Empaque 1	\$ 0,50	1 Unidad	\$ 0,50
Empaque 2	\$ 0,03	1 Unidad	\$ 0,03
			\$ 2,70

Fuente Costos de producción paquete de 200 gramos Elaboración propia

10.6 Precio

10.7 Costo de venta

El detalle del costo de venta de cada pan de harina de almendras en presentación de 200 gramos es de \$2,99.

10.8 Estrategia de precio

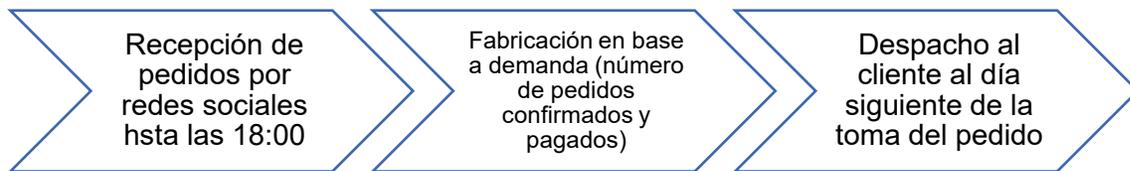
La estrategia de fijación de precios, considerando el análisis cuantitativo de la investigación de mercados aceptado por el cliente y en base al costo del producto más un margen de rentabilidad. Se ha determinado un precio por unidad del pan de harina de almendras de \$3,40.

10.9 Distribución

Venta directa: el producto se venderá a través de una tienda virtual en Facebook e Instagram. Tomando como referencia que estas son las principales redes sociales de uso en Ecuador, según Digital 2021 Global Overview Report se mantienen activos 14 millones de perfiles en las redes sociales, es decir, el 78,8% de la población. Hubo un incremento total de 2 millones de usuarios en comparación con el año anterior. (Alvino, 2021).

La entrega a los clientes se hará a través de plataformas de delivery como Uber encargo.

FIGURA 9 PROCESO DE VENTA



Fuente Elaboración propia

11. Estrategia de ventas

Para la venta del producto se emplearán las siguientes estrategias:

Obsequiar muestras del pan para que el consumidor deguste el producto en los principales gimnasios, centros de crossfit y tiendas orgánicas de Cumbayá.

Botones de compra en Facebook e Instagram lo cual lleva al cliente directo al chat para hacer la toma del pedido.

11.1 Análisis de la competencia

Competidores directos: Es la competencia que comparte nuestro mismo público objetivo y satisface las mismas necesidades que nuestro producto o servicio.

- Pan sin gluten: Las principales empresas que comercializan este tipo de productos en el Ecuador son: Cerogluté, Binfinnit.
- Productos fabricados con harina de almendra: Liv (pan pita de almendra).

Competidores indirectos: Trata de todo aquello que puede sustituir nuestro producto o servicio – o a la marca – en un momento determinado.

- **Pan de harina de trigo industrial:** Bimbo, Supan, Moderna Alimentos, Levapan, Maxipan.
- **Panaderías tradicionales,** que comercializan panes de distintos tipos con harinas de trigo, maíz, centeno, quinua, masa madre, integral: Cyrano, Hay pan, LArtisan, La Union, Panadería Arenas, Hansel & Gretel, Casa Pan, Baguette, Jurgen, Honey & Honey.

11.2 Estrategias de promoción y comunicación

La publicidad y promoción del producto será por redes sociales como son Facebook, Instagram, Tik Tok y a través de activaciones o degustaciones en tiendas orgánicas como: La Tienda Orgánica, Pacharganic, Super Foods Ecuador, Lemongrass Biomarket, gimnasios y centros de Crossfit.

Chatbox Messenger, mediante el cual se enviarán mensajes de forma personalizada con novedades y ofertas como un código de descuento por temporada a nuestra audiencia de suscriptores, aquí se pueden generar secuencias de mensajes automatizadas a partir del comportamiento del usuario.

Marketing de contenidos: Ofreceremos contenido a los usuarios con el objetivo que conozcan a la marca y realicen una compra futura. En el perfil se colocarán videos cortos de recetas y tips que pueden ser consumidas con el pan cetogénico, también fotos de los platos que se han creado.

Llevar el usuario hacia la compra: Se incluirá el enlace de WhatsApp en nuestra bio de esta forma el cliente pueda realizar pedidos directo desde nuestro perfil.

Remarketing: Crear anuncios que aparecerán mientras el usuario este navegando en su Instagram, histories y feed. Se hace a través del administrador de anuncios de Facebook.

Micro Influencer: Realizar canje por publicidad con micro influencer digitales que harán publicaciones para impulsar las ventas a cambio de una comisión.

FIGURA 10 ESTADÍSTICAS DE LA AUDIENCIA DE INSTAGRAM



Tomado de: (Alvino, 2021)

FIGURA 11 ESTADÍSTICAS DE LA AUDIENCIA DE FACEBOOK



Tomado de: (Alvino, 2021)

12. OPERACIONES

12.1 Ubicación

El local donde se fabricará y distribuirá el pan cetogénico marca Pankety estará ubicado en la ciudad de Quito en el sector de Cumbayá.

FIGURA 12 UBICACIÓN



Tomado de Google

Se seleccionó esta ubicación ya que es un lugar mediante el cual se pueden abarcar fácilmente los pedidos que se receipten en la zona.

12.2 Beneficios de la ubicación

- Desde este punto se pueden despachar pedidos a través de plataformas auxiliares como Uber encargo a bajo costo.

12.3 Flujograma de procesos

FIGURA 13 FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA FABRICACIÓN DEL PAN CETOGÉNICO



Elaboración propia

12.4 Necesidades y requerimientos

La panadería artesanal contará con una infraestructura básica que permita la producción de panes en base a los pedidos receptados de los clientes. Las áreas generales son: cocina, oficina, bodega.

Cocina: En esta área se ubicará el horno e insumos de cocina aquí se fabricarán y empacarán los panes.

Oficina: En esta área se ubicará la computadora, impresora y contará con un escritorio donde se alistarán los pedidos.

Bodega: Aquí se almacenará la materia prima, contará con una estantería para asegurar la organización de los insumos y su mantenimiento optimo.

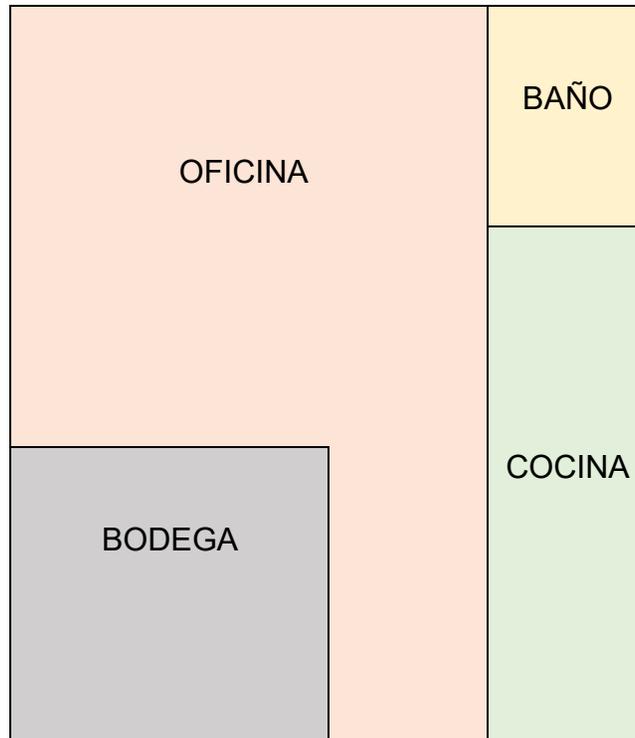


FIGURA 14 INFRAESTRUCTURA ELABORACIÓN PROPIA

12.5 Maquinaria y mobiliario

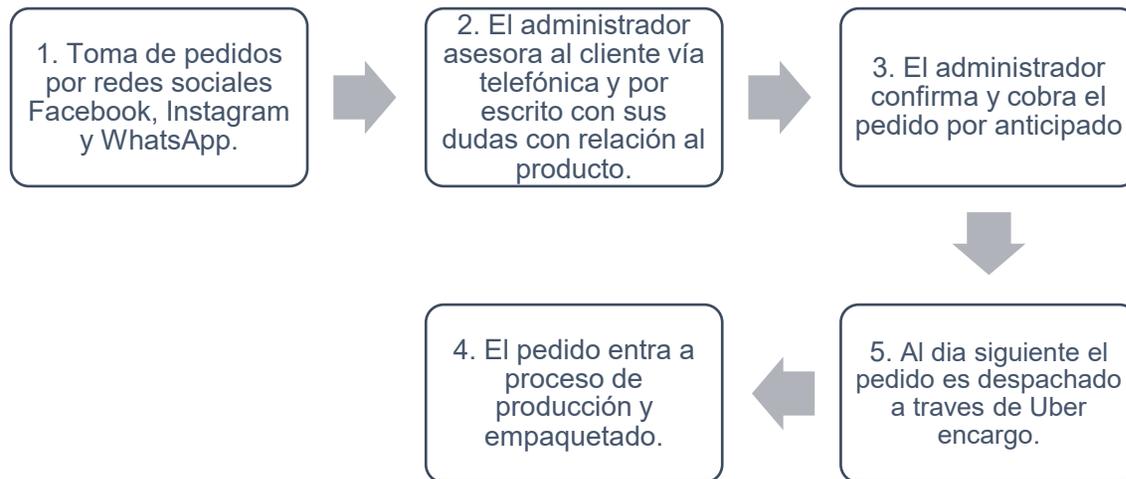
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor mercado al fin proyecto (unitario)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Horno	1	2.000,00	2.000,00	10	200,00	1.800,00	1.100,00	1.546,25	1.546,25
Estantería	1	250,00	250,00	10	25,00	2.500,00	137,50	1.643,59	1.643,59

12.6 Equipo de computación

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor mercado al fin proyecto (unitario)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Escritorio	1	75,00	75,00	3	-	8,00	-	5,10	5,10	25,00	14,16	42,49
Computador	1	600,00	600,00	3	-	70,00	-	70,00	70,00	200,00	70,00	210,00
Impresoras	1	100,00	100,00	3	-	12,00	-	12,00	12,00	33,33	12,00	36,00

13. Plan de producción

FIGURA 15 PLAN DE PRODUCCIÓN



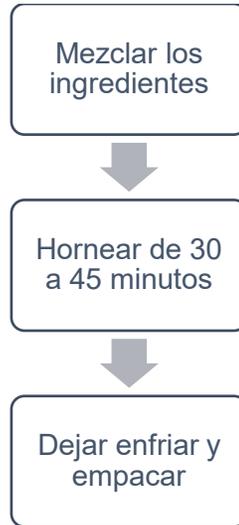
Fuente Elaboración propia

1. El cliente puede contactar a la empresa para hacer un pedido a través de nuestras tiendas virtuales en Facebook e Instagram estos perfiles tendrá un enlace directo a nuestro WhatsApp.
2. Una vez hecho el contacto el cliente será atendido por el administrador quién se encargará de darle las alternativas de pago, informarle sobre los tiempos de entrega y solventar las dudas relacionadas al proceso de compra y entrega del producto.
3. Los pedidos serán receptados desde las 08:00 hasta las 18:00 de cada día.
4. Una vez el cliente envié el comprobante del pago por adelantado realizado el pedido ingresa de inmediato al proceso de producción y empaquetado.

5. A partir de las 08:00 am del día siguiente el lote de los pedidos listos para entrega será despachados a través del servicio tercerizado de transporte Uber encargo.

13.1 Proceso de fabricación

FIGURA 16 PROCESO DE FABRICACIÓN



Fuente Elaboración propia

14. FILOSOFIA EMPRESARIAL

14.1 Misión

Elaborar pan cetogénico con ingredientes de calidad, de la mano de un equipo de trabajadores conscientes y comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.

14.2 Visión

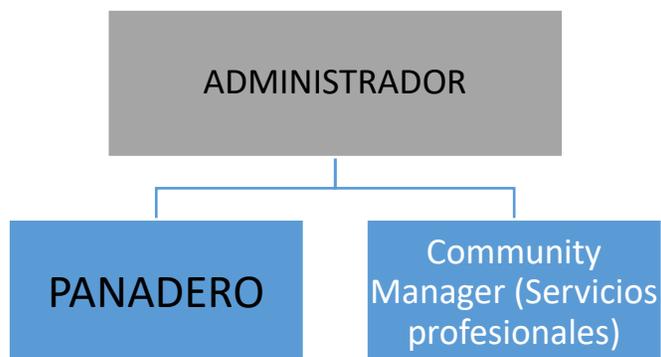
Ser la panadería artesanal cetogénica emblemática de la ciudad de Quito, trabajando con valores éticos, velando por el bienestar de la comunidad y promoviendo el cuidado del medio ambiente.

14.3 Valores institucionales

- Responsabilidad
- Respeto por el medio ambiente
- Igualdad
- Creatividad
- Solidaridad
- Participación
- Honestidad

14.4 Estructura Organizacional

FIGURA 17 ORGANIGRAMA



Fuente Elaboración propia

La descripción de funciones es la siguiente:

Tabla 8 Funciones de trabajadores

Funciones de trabajadores			
Cargo	Funciones	Perfil académico	Sueldo
Administrador	Toma de pedidos, cobro a clientes, pago a proveedores, pago de sueldos, gestionar pedidos de materia prima, elaborar rutas de entrega diarias.	Estudiante de administración	\$ 425
Panadero	Fabricación de pan y empacado, realizar informes sobre el consumo del inventario de materia prima para la administración.	Estudiante de gastronomía	\$ 425
Community Manager (contratación bajo la figura de Servicios Profesionales)	Mantener al día la información en redes sociales.	Estudiante de comunicación	\$ 100

Fuente Elaboración propia

14.5 Aspecto legal

Par la constitución de la panadería se apertura un RISE como persona natural. La empresa deberá tramitar los siguientes permisos para su funcionamiento en las instalaciones ubicadas en Cumbayá:

- Patente municipal
- Permiso de funcionamiento del Municipio de Quito
- Permiso del cuerpo de bomberos
- Licencia única de actividades económicas LUAE

15. Proyecciones financieras iniciales

15.1 Presupuesto de Marketing

Tabla 9 Presupuesto de marketing y promoción

Presupuestos estratégicos			
Estrategia	Actividades	Costo mensual	Costo anual
Promoción	Degustaciones en tiendas orgánicas	\$ 20,00	\$ 240,00
	Degustaciones en gimnasios y centros de deportivos	\$ 20,00	\$ 240,00
Total			\$ 480,00

Fuente Elaboración propia

El presupuesto de marketing se ha definido para realizar degustaciones del producto en tiendas orgánicas, gimnasios y centros deportivos como crossfit y gimnasios.

15.2 Proyecciones de ventas

Tabla 10 Proyección de ventas

INGRESOS POR VENTAS													
Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad proyectada de ventas	-	4.052,00	4.103,00	4.154,00	4.206,00	4.259,00	4.312,00	4.366,00	4.421,00	4.476,00	4.532,00	4.589,00	4.646,00
Incremento porcentual precio de venta		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,00%
Precio unitario		\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,61
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 13.776,80	\$ 13.950,20	\$ 14.123,60	\$ 14.300,40	\$ 14.480,60	\$ 15.092,00	\$ 15.281,00	\$ 15.473,50	\$ 15.666,00	\$ 15.862,00	\$ 16.061,50	\$ 16.772,06

Fuente: Elaboración propia

La proyección de ventas se realizó en base a las unidades vendidas por mes, que se determinaron en un total de 4.052 para esto se consideró a la población rural y urbana de Cumbayá con 31.463 habitantes, nos enfocaremos en el segmento de personas de entre 20 a 49 años con un total de 16.130 habitantes, ya que nuestro producto se enfocará en un nicho de personas que practican deporte en su tiempo libre es decir un 36,44%. El mercado objetivo se definió en 5.878 personas. Basados en la investigación de mercados desarrollada se estableció que el 84,60% de personas si consumirían pan cetogénico lo que es equivalente a 4.973 personas. De esto 2.442 personas que corresponden al %49,1 consideran que el pan que consumen no es beneficioso para su salud y 1.013 personas comprarían al menos cuatro de nuestros panes cetogénicos al mes.

15.3 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Los supuestos que se han considerado son el crecimiento de la industria de elaboración y producción de pan considerando qué según Revista Lideres, el sector panadero y pastelero tiene unas ventas anuales de USD 306 millones. A esta actividad se dedican 5

679 negocios. El consumo de pan en Ecuador es cercano a 20 kilos por habitante al año.

(Revista Lideres , 2019)

15.4 Estados financieros proyectados

Tabla 11 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	180.839,66	263.552,61	472.739,65	739.963,14	926.171,60
Costo de los productos vendidos	-	166.981,34	228.647,16	379.483,74	557.589,03	660.227,32
UTILIDAD BRUTA	-	13.858,32	34.905,45	93.255,91	182.374,11	265.944,28
Gastos sueldos	-	13.037,30	15.191,03	16.625,13	18.202,80	19.938,14
Gastos generales	-	8.104,69	6.941,37	7.080,86	7.223,18	7.368,38
Gastos de depreciación	-	460,83	460,83	460,83	460,83	460,83
Gastos de amortización	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	(7.744,51)	12.312,22	69.089,08	156.487,30	238.176,92
Gastos de intereses	-	535,81	440,37	333,37	213,38	78,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-	(8.280,32)	11.871,84	68.755,72	156.273,92	238.098,08
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	1.780,78	10.313,36	23.441,09	35.714,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	(8.280,32)	10.091,07	58.442,36	132.832,83	202.383,37
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2.522,77	14.610,59	33.208,21	50.595,84
UTILIDAD NETA	-	(8.280,32)	7.568,30	43.831,77	99.624,62	151.787,53
MARGEN BRUTO	0,00%	7,66%	13,24%	19,73%	24,65%	28,71%
MARGEN OPERACIONAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MARGEN NETO	0,00%	-4,58%	2,87%	9,27%	13,46%	16,39%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Estados situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - MENSUAL													
	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVOS													
Corrientes													
Efectivo	7.000,00	16.733,60	27.166,98	27.433,63	26.704,13	26.004,78	25.754,89	25.539,81	25.318,15	25.128,49	24.972,03	24.852,14	25.269,38
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	439,23	444,75	502,63	508,93	515,34	521,75	528,29	534,94	541,60	548,37	555,27	562,17	583,22
Inventarios Sum. Fabricación	107,59	108,65	110,24	111,30	112,89	114,48	117,72	119,34	120,96	122,58	123,66	125,28	132,55
No Corrientes													
Propiedad, Planta y Equipo	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00	3.025,00
Depreciación acumulada	-	(38,40)	(76,81)	(115,21)	(153,61)	(192,01)	(230,42)	(268,82)	(307,22)	(345,63)	(384,03)	(422,43)	(460,83)
Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVOS													
Corrientes													
Cuentas por pagar proveedores	546,82	11.485,46	23.050,26	24.373,26	24.677,36	24.987,76	25.343,19	25.702,77	26.026,07	26.351,79	26.680,05	27.014,65	27.416,58
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IESS por pagar	-	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10	175,10
No Corrientes													
Deuda a largo plazo	5.012,50	4.950,30	4.887,50	4.824,10	4.760,09	4.695,47	4.630,23	4.564,37	4.497,87	4.430,74	4.362,96	4.294,54	4.225,46
PATRIMONIO													
Capital	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50	5.012,50
Utilidades retenidas	-	(1.349,76)	(2.397,31)	(3.421,31)	(4.421,31)	(5.396,83)	(5.965,54)	(6.504,47)	(7.013,06)	(7.491,32)	(7.938,69)	(8.354,63)	(8.280,32)
Comprobación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activo corriente	7.546,82	17.287,00	27.779,85	28.053,86	27.332,35	26.641,01	26.400,89	26.194,09	25.980,70	25.799,44	25.650,96	25.539,59	25.985,15
Pasivo corriente	546,82	11.660,56	23.225,36	24.548,36	24.852,46	25.162,86	25.518,29	25.877,87	26.201,17	26.526,89	26.855,15	27.189,75	27.591,68
Capital neto de trabajo	7.000,00	5.626,44	4.554,49	3.505,50	2.479,90	1.478,15	882,61	316,22	(220,47)	(727,45)	(1.204,20)	(1.650,16)	(1.606,53)
Activo	10.571,82	20.273,60	30.728,05	30.963,65	30.203,74	29.474,00	29.195,48	28.950,27	28.698,48	28.478,81	28.291,93	28.142,16	28.549,32
Patrimonio	5.012,50	3.662,74	2.615,19	1.591,19	591,19	(384,33)	(953,04)	(1.491,97)	(2.000,56)	(2.478,82)	(2.926,19)	(3.342,13)	(3.267,82)
ROA	0,00%	-6,66%	-3,41%	-3,31%	-3,31%	-3,31%	-1,95%	-1,86%	-1,77%	-1,68%	-1,58%	-1,48%	0,26%
ROE	0,00%	-36,85%	-40,06%	-64,35%	-169,15%	253,82%	59,67%	36,12%	25,42%	19,29%	15,29%	12,45%	-2,27%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Flujos de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		(10.025,00)	(15.890,21)	15.456,52	86.345,33	100.221,49
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		(5.012,50)	(17.018,83)	14.293,30	85.143,32	197.951,96

Fuente Elaboración propia

15.5 Análisis de relaciones financieras

Tabla 14 Evaluación de flujos del proyecto / inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$80.248,62	VAN	\$136.664,65
IR	9,00	IR	28,26
TIR	114,09%	TIR	159,26%

Fuente Elaboración propia

El valor actual neto (VAN) es positivo lo cual nos indica que el proyecto es viable, mientras que la tasa interna de retorno (TIR) es también positiva y el proyecto si tuviese retorno.

15.6 Análisis financiero – indicadores financieros

Mediante el plan financiero se pudo analizar los siguientes factores:

El gasto de sueldos del personal el cual se determinó en \$425 para el panadero y el administrador.

Se analizaron los gastos operacionales lo cual incluye: suministros, seguro maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad mensual estimada, publicidad inicial y gastos de registro de marca.

Se estableció la propiedad planta y equipo para el proyecto, lo que estará constituido por horno, estantería y equipo de cómputo.

Los costos de producción del proyecto se establecieron en 2,98 dentro de lo cual se analizaron los inventarios de materia prima, inventarios de producto terminado, mano de obra directa e indirecta.

16. Conclusiones

Posterior al estudio realizado podemos concluir que el pan de harina de almendras bajo en carbohidratos es un producto que atrae a un nicho de mercado importante de la ciudad de Quito, el precio se ha determinado en \$3,40 y al encontrarse por debajo de los precios de nuestros principales competidores se prevé que el producto tenga una buena acogida.

17. Recomendaciones

La recomendación es que la panadería artesanal debe hacer lo posible por incrementar el volumen de ventas posiblemente esto se logre al ampliar el mercado objetivo a futuro, por ejemplo, abarcando todo el sector Norte de la ciudad de Quito.

18. Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos>
- Alvino, C. (5 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Andrade, V. Z. (16 de Noviembre de 2020). *ekosnegocios.com*. Obtenido de Los sectores que crecen y decrecen, los más afectados por la recesión de la economía: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/los-sectores-que-crecen-y-decrecen-los-mas-afectados-por-la-recesion-de-la-economia>
- Armando, T. N. (24 de Noviembre de 2020). *Alimentación para la Salud* . Obtenido de <https://alimentacionysalud.unam.mx/efecto-del-consumo-excesivo-de-hidratos-de-carbono-y-grasa-en-el-metabolismo-de-carbohidratos/>
- BBC.COM. (29 de junio de 2014). *¿El pan es malo para la salud?* Obtenido de [bbc.com:
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140627_salud_nutricion_pan_finde_lv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140627_salud_nutricion_pan_finde_lv)
- Bobillo, A. G. (24 de Noviembre de 2021). *Business Insider* . Obtenido de <https://www.businessinsider.es/beneficios-harina-almendras-nutricionista-760837>
- Comercio, E. (13 de mayo de 2021). *elcomercio.com*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/union-panificadores-techo-materia-prima.html>
- datta.com.ec*. (4 de enero de 2022). Obtenido de <https://datta.com.ec/articulo/e-commerce-en-ecuador-tendra-un-crecimiento-considerable-para-2025>
- Edit.org*. (s.f.).
- elcomercio.com*. (11 de 05 de 2021). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-familias-pan-ingresos-precio-suba.html>
- elcomercio.com*. (05 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/lasso-ministerio-ambiente-ecologia-ecuador.html>
- elcomercio.com*. (12 de marzo de 2022). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/usuarios-nuevo-precio-gasolina-super.html#:~:text=Esta%20materia%20prima%20cerr%C3%B3%20el,de%20la%20oferta%20y%20demanda.>

- elcomercio.com. (11 de marzo de 2022). *Panificadores del país plantean subir el pan a 25 centavos*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/panificadores-artesanales-alza-precio-pan.html>
- eluniverso.com. (11 de mayo de 2021). Obtenido de Un pan más pequeño, alternativa de panificadores para no impactar tanto a sus clientes: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-pan-mas-pequeno-alternativa-de-panificadores-para-no-impactar-tanto-a-sus-clientes-nota/>
- enlacehoreca.com. (abril de 2021). *enlacehoreca.com*. Obtenido de <https://enlacehoreca.com/panaderia-un-oficio-de-valor/>
- Gaido, M. (30 de julio de 2020). *lavoz.com.ar*. Obtenido de Por qué consumir harinas refinadas en exceso es perjudicial para la salud: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-que-consumir-harinas-refinadas-en-exceso-es-perjudicial-para-salud/>
- gamavision.com. (6 de julio de 2021). *gamavision.com*. Obtenido de <https://www.gamavision.com.ec/reactivacion-economica-en-ecuador-como-impulsar-el-sector-panificador/>
- Guillén, J. (28 de mayo de 2021). *cuidateplus.marca.com*. Obtenido de Harinas: la más sana, la que menos engorda y la más dulce: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2021/05/28/harinas-sana-engorda-dulce-178342.html>
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria .
- Inec. (junio de 2021). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Junio-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jun2021.pdf
- INEC. (enero de 2022). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%20ADn_t%20C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf
- Jareño, N. (16 de 01 de 2020). *interempresas.net*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Panaderia-y-Pasteleria/Articulos/262800-Camino-al-pan-saludable.html>
- Levapan, N. G.–C. (09 de 2019). *levapan.com.ec*. Obtenido de <https://www.levapan.com.ec/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/#:~:text=El%20consumo%20de%20Pan%20en,52%20Kilos%20per%20c%20%3A1pita%20por>

- Líderes, R. (14 de noviembre de 2019). *revistalideres.ec*. Obtenido de La industria panificadora se halla en crecimiento: <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>
- Marquez Villareal, E. N. (2020). *Marquez Villarreal, E. N. (2020) Plan de negocios para la implementación de una panadería pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán, provincia del Guayas (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito*. Obtenido de Plan de negocios para la implementación de una panadería pastelería ubicada en el norte de la ciudad de Durán, provincia del Guayas: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/12308>
- Mayo, C. (18 de marzo de 2021). *mayoclinic.org*. Obtenido de Dieta sin gluten : <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/gluten-free-diet/art-20048530>
- Mundial, B. (28 de Septiembre de 2021). *bancomundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- mundopmmi.com*. (25 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.mundopmmi.com/empaque/sustentabilidad/article/21244421/alpina-se-compromete-a-ser-plastico-neutro-en-2022>
- Muñoz, D. (03 de Noviembre de 2021). *revistaalimentos.com*. Obtenido de <https://www.revistaalimentos.com/las-10-principales-tendencias-en-la-industria-de-alimentos-para-el-ano-2022/>
- Murillo, S. (1 de septiembre de 2012). *Fundación para la Diabetes novo nordisk*. Obtenido de <https://www.fundaciondiabetes.org/general/articulo/47/el-indice-glucemico-de-los-alimentos>
- Nuria, S. (27 de febrero de 2018). *alimento.elconfidencial.com*. Obtenido de ¿Qué es el gluten y por qué da tantos problemas?: https://www.alimento.elconfidencial.com/nutricion/2018-02-27/que-es-el-gluten-y-la-enfermedad-celiaca_1518486/
- pereira, N. (s.f.). *Indice glucemico de los alimentos*. Obtenido de <https://nutricionpereira.com/indice-glucemico-de-los-alimentos/#:~:text=Los%20alimentos%20con%20alto%20%C3%ADndice%20gluc%C3%A9mico%20engordan,-Cuando%20tenemos%20hambre&text=Gener%C3%A1ndose%20una%20falsa%20sensaci%C3%B3n%20saciedad,grasa%20y%20lo%20alma>
- revistalideres.ec*. (14 de noviembre de 2019). Obtenido de La industria panificadora se halla en crecimiento: <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>

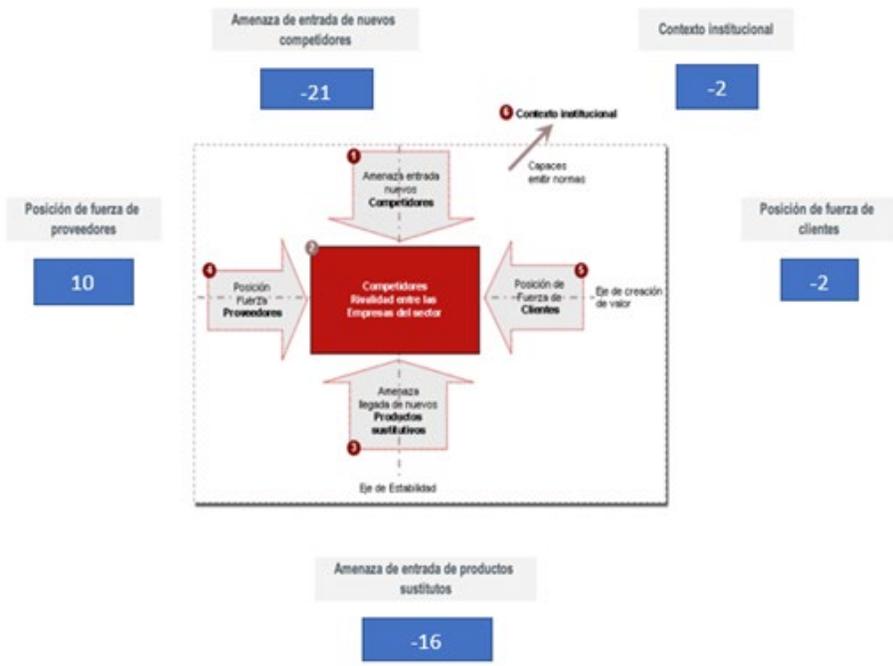
- Rivera, H. (2017). En *Gluten : Food Sources, Properties and Health Implications* (pág. 115). New York : Nova Science Publishers, Inc. .
- Rivera, H. (2017). *Gluten : Food Sources, Properties and Health Implications*. En H. Rivera, *Gluten : Food Sources, Properties and Health Implications* (pág. 94). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Sabater, V. (24 de Noviembre de 2020). *mejorconsalud.as.com*. Obtenido de Las harinas blancas refinadas: 5 efectos en tu organismo : <https://mejorconsalud.as.com/5-efectos-de-las-harinas-blancas-refinadas-en-tu-organismo/>
- Salamanca, N. G. (2019). *levapan.com.ec*. Obtenido de <https://www.levapan.com.ec/la-industria-panadera-aun-puede-vender-mas-pan/#:~:text=El%20consumo%20de%20Pan%20en,52%20Kilos%20per%20c%203%A1pita%20por>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Manuel, S. P. (2008). En N. Sapag Chain, R. Sapag Chain, & S. P. Manuel, *Preparación y Evaluación de Proyectos* (pág. 16). Mexico, DF: Mc Graw Hill Education.
- Spritzler, F. (21 de julio de 2021). *dietdoctor.com*. Obtenido de <https://www.dietdoctor.com/es/keto/colesterol-conceptos-basicos>
- SRI. (2022). *sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec
- sri.gob.ec*. (06 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pan-ecuador-precio-panaderias-economia.html>
- Stacy, S. (21 de marzo de 2019). *cancer.org*. Obtenido de ¿Debe evitar el gluten?: <https://www.cancer.org/es/noticias-recientes/debe-evitar-el-gluten.html>
- Universo, E. (01 de diciembre de 2021). *eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/como-ve-citi-las-perspectivas-economicas-de-la-region-y-del-ecuador-en-2021-y-2022-nota/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20datos,lo%20perdido%20en%20el%202020.&text=Per%C3%BA%20tambi%C3%A9n%20remonta%20su%20ca>
- Valera, J. G. (28 de mayo de 2021). *cuidateplus.marca.com*. Obtenido de Harinas: la más sana, la que menos engorda y la más dulce : <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2021/05/28/harinas-sana-engorda-dulce-178342.html>
- Veloz, A. (8 de agosto de 2021). *revistagestion.ec*. Obtenido de Los precios repuntaron en julio y muestran que la economía mundial se reactiva : <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/los-precios-repuntaron-en-julio-y-muestran-que-la-economia-nacional-se>

Zambrano, R. (14 de febrero de 2021). *eluniverso.com*. Obtenido de Pandemia aumenta el sobrepeso y la obesidad en Ecuador:
<https://www.eluniverso.com/noticias/informes/pandemia-aumenta-el-sobrepeso-y-la-obesidad-en-ecuador-nota/>

19. ANEXOS

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(6 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLITICO	Firma de acuerdos internacionales Alianza del Pacifico	Negociaciones en firme para que Ecuador forme parte de la Alianza del Pacifico lo que aportaría al potencial incremento de empleos productivos, abrirse al comercio mejora la productividad y ayuda a las economías a especializarse en lo que son mejores.	X			X		
	Elecciones locales Quito 2023	Proceso de elección del nuevo alcalde de la ciudad de Quito que se llevará a cabo en febrero del 2023, pudiese tener un impacto negativo sobre el proyecto al establecer nuevos procedimientos o requisitos para la emisión de patentes, permisos de funcionamiento, etc.	X				X	
	Subsidios a la gasolina	El subsidio que entrega el Estado por la gasolina extra es de \$ 0,99, mientras que el de la gasolina ecopals que tiene etanol y se la considera ecológica es de \$ 1,17. Así consta en los reportes oficiales de Petroecuador correspondientes al periodo 12 de abril al 11 de mayo de 2022. Esto genera un impacto positivo al proyecto ya que mientras permanezca el subsidio existirá ahorro en el transporte del producto a través del servicio de delivery.	X			X		
ECONÓMICO	Facilidad de endeudamiento credito BanEcuador	Crédito mujer emprendedora es una alternativa dirigida a mujeres que requieren financiar sus actividades económicas, de hasta \$20 000 para microempresas a una tasa 11.25% para producción de hasta 10 años para activos fijos y 3 años para capital de trabajo.	X			X		
	Inflación, incremento del IPC 2021-2022 en un 2,62% siendo una de las más afectadas la categoría de alimentos y bebidas. Con una inflación mensual de 0.11 a marzo 2022.	La inflación llegó al 2,64% en marzo del 2022, subió 0,11% comparado con marzo 2021. El índice de precios al consumidor se elevó siendo este uno de los principales indicadores para medir el costo de vida, siendo afectado el poder adquisitivo de nuestros potenciales clientes.	X				X	
	Tasas de interes	En enero 2022 se instaura la nueva metodología para el calculo de las tasas de interes, mediante la cual el credito productivo empresarial se redujo al 9.89%, creditos de consumo del 17.30% al 16,77% y en creditos productivos para pymes de 11.83% a 11.26%.		X		X		
	Tendencias de desempleo	La tasa de desempleo paso del 4.9% en marzo 2021 a 4.8% en marzo 2022, presenta una disminución lo cual es un impacto positivo para el proyecto ya que el poder adquisitivo de los potenciales consumidores se ve reforzado al mantenerse activa la economía del país.	X			X		
	Políticas monetarias y fiscales	Existen reservas internacionales que vuelven a la economía mas solida y muestran que el sistema bancario tiene mas liquidez, el aumento del precio del petróleo lo que lleva al país a tener una mejora fiscal, sin embargo aun quedan varios ajustes por hacer. El crecimiento del Ecuador para el año 2022 se proyecta en 1.5%.	X			X		
	Tendencia del producto interno bruto	El Banco Mundial revisó al alza las previsiones de crecimiento de la economía de Ecuador para 2022 y 2023. El organismo proyecta que el Producto Interno Bruto de Ecuador (PIB) crecerá 4,3% en 2022, lo que significa una mejora respecto de su previsión de enero, cuando pronosticó un 3,1%.	X			X		
SOCIAL	Habitos de compra	La pandemia cambio el habito de compra de los ecuatorianos con un incremento significativo en el consumo a traves de medios digitales, uno de cada tres compradores usa el canal en linea esto es positivo para el negocio ya que la comercialización del producto será principalmente por redes sociales.	X			X		
	Nivel de ingresos promedio	En junio de 2021, los hogares con más de 6 miembros en el área urbana registraron un porcentaje de incidencia de pobreza de 35.7%, superior al registrado en junio de 2019 que fue de 26.0%; el ingreso promedio fue de USD 56.7.	X				X	
	Tasas de expectativa de vida	Según las estimaciones oficiales, la expectativa de vida bordearía actualmente los 75.2 años: 72.3 años para la población masculina y 78.2 años para la femenina. Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes en el 2012, en el 2050 llegaremos a 23'4 millones de habitantes, según las proyecciones poblacionales presentadas por el INEC.	X			X		
	Actitudes hacia el tiempo libre y valor que se da al tiempo de esparcimiento, estilo de vida	En la actualidad, existe un auge de personas que se preocupan por su estado nutricional lo que incluye comer alimentos que nutran y mantenerse activos. Esto representa un impacto positivo ya que las personas a partir de la pandemia se han inclinado por mejorar sus hábitos de comida con el fin de elevar defensas y mejorar su estado de salud.	X			X		
TECNOLOGICO	Desarrollo de las redes sociales	Existen 14 millones de usuarios digitales en Ecuador es decir, el 80% de la población nacional. De estos, 14 millones están en redes sociales y 9,6 millones utilizan mensajería instantánea. Esto ha facilitado el realizar pedidos en línea y dentro de las primeras opciones de consumo de alimentos se encuentra la comida rápida.	X			X		
	Desarrollo de aplicaciones para realizar entregas a domicilio	En los últimos años se han incrementado el uso y la variedad de aplicaciones de entrega de comida a domicilio en Ecuador. En el mercado nacional no solo están aquellas apps en las que se ofrecen las opciones de diferentes locales de comida, sino que también hay plataformas hechas por los propios restaurantes que han visto una oportunidad al consolidar esta iniciativa de pedidos a domicilio a través de los dispositivos.	X			X		
	Facilidades de acceso a internet para toda la población	Según datos de Tecnologías de la Información y Comunicación del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) muestra que el número de personas que usó Internet en 2020 aumentó 11.5% en el país. El incremento fue igual tanto en el área urbana como rural. Una de las razones del crecimiento de usuarios es la pandemia de Covid-19, que obligó a los estudiantes a recibir clases por Internet y a los empleados a recurrir al teletrabajo.	X			X		
ECOLÓGICO	Empaques sostenibles y amigables con el medio ambiente	Existe una tendencia que mueve hoy a todos los mercados y es la sostenibilidad, responsabilidad social y empresarial buscando que las empresas ofrezcan productos y servicios de forma responsable con el medio ambiente, esto impacta negativamente ya que este tipo de empaques son mas costos y elevan el precio del producto.	X				X	
LEGAL	Legislación ecuatoriana para el ejercicio de actividades comerciales	El Código Civil y el Código de Comercio regulan la actividad mercantil en el Ecuador. Las actividades pueden ser realizadas por una persona natural o jurídica, por lo que ésta se constituye en un primer factor a revisar y definir. Es indispensable contar con un RUC obtenido ante el SRI. No se prevé cambios que afecten negativamente al sector privado de alimentos.	X			X		
	Permisos de funcionamiento	El establecimiento como tal debe contar con un permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Metropolitana de Control que se llama LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas), conforme el Código Municipal. Esta licencia incluye la aprobación de los bomberos en especial para locales de venta de comida.	X			X		
	Normativa para la contratación de personal	Existe normativa tanto para regular las relaciones laborales como para las relaciones de tipo civil. La contratación laboral implica estabilidad laboral como principal aspecto así como obligaciones relativas a la seguridad social. La panadería artesanal deberá ajustarse conforme lo cambios normativos.	X			X		
	Cambios en las leyes de patentes	El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.	X			X		

VARIABLES		INTERPRETACIONES	Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación					
				Me perjudica, me afecta negativamente	Ni me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente			
				-1	0	1			
Amenaza de entrada de nuevos competidores	BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Precios accesibles en el producto, se fabrica al por mayor.	3	-1			-3	-21
		Diferenciación de producto	Panes con recetas especiales por ejemplo sin gluten.	2	-1			-2	
		Identificación/lealtad de marca	Marcas posicionadas en panadería tradicional.	3	-1			-3	
		Acceso canal de distribución	Variedad de puntos de venta de panadería tradicional.	2	-1			-2	
		Necesidades de capital	Inversión alta por costes de producto.	2	-1			-2	
		Acceso a nueva tecnología	Comercialización del producto a través de redes sociales.	3			1	3	
		Acceso a productos de primera necesidad	Clientes adquieren el producto a precios bajos y forma parte de su canasta básica.	2	-1			-2	
	BARRERAS DE SALIDA	Protección gubernamental/regulación de la industria	Emisión de registro sanitario para ventas al por mayor.	1		0		0	
		Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	Producto con alta demanda por el consumidor.	1	-1			-1	
		Costes de cambio de cliente	Los productos existentes en el mercado tienen precios bajos.	3	-1			-3	
		Especialización de activos	Inversión en activos importante.	2	-1			-2	
		Coste de salida	Nivel alto, en la recuperación de capital.	1	-1			-1	
		Valorización del activo	Nivel alto, en la recuperación de capital.	1	-1			-1	
		Barreras emocionales	Cientest fieles a la marca.	2	-1			-2	
Rivalidad entre competidores	Restricciones de gobierno	Emisión de registro sanitario para ventas al por mayor.	2		0		0		
	Restricciones sociales	Producto forma parte de la canasta básica familiar.	2		0		0		
	Número de competidores	Gran variedad de empresas productoras y comercializadoras de pan.	3	-1			-3		
Posición de fuerza de clientes	Crecimiento del sector	Industria en permanente desarrollo.	3			1	3	-3	
		Variedad de competidores	Amplia gama de competidores dirigidos al mismo giro del negocio.	3	-1		-3		
	Posición de fuerza de clientes	Nº compradores importantes sobre el total	Gran variedad de clientes que gustan del producto.	3			1	3	
		Disponibilidad de sustitutos	Panes con recetas especiales por ejemplo sin gluten.	3	-1			-3	
		Costes de cambio para el comprador	Productos de mayor calidad con precio alto.	2	-1			-2	
		Possibilidad de integración hacia atrás del comprador	Possibilidad alta ya que es un producto de fácil fabricación.	3	-1			-3	
		Possibilidad de integración hacia adelante en el sector	Creación de franquicias o que otra empresa adquiera la marca.	2			1	2	
		Contribución del sector a la calidad del producto	Amplia variedad de materia prima de calidad.	3			1	3	
		Poder de negociación	Poder de negociación alto ya que existen varios productos sustitutos.	2	-1			-2	
		Nº Suministradores importantes	Amplia variedad de materia prima de calidad.	3			1	3	
Posición de fuerza de proveedores	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	Hay variedad de proveedores y materia prima.	2			1	2	10	
	Diferencia o costes de cambio de los productos de los suministradores	La materia prima esta sujeta a incrementos de precio.	2	-1			-2		
	Amenaza de integración adelante del suministrador	Creación de franquicias o que una empresa adquiera la marca.	1	-1			-1		
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Poco probable.	1		0		0		
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Materia prima de todo tipo de calidad.	3			1	3		
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	La materia prima esta sujeta a incrementos de precio.	3	-1			-3		
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Materia prima de todo tipo de calidad.	3			1	3		
	Calidad del producto	Materia prima de todo tipo de calidad.	3			1	3		
	Relación	Alianzas estratégicas con proveedores importantes.	3			1	3		
	Grado de confianza	Confianza media por la gran cantidad de proveedores existentes y competencia desleal.	1	-1			-1		
Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	Gran variedad de panes sustitutos.	3	-1			-3	-16	
	Costes de cambio para el usuario	Precios bajos de panes fabricados en base harina de trigo.	3	-1			-3		
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	Alto nivel en competitividad de precios, sabores y materia prima.	3	-1			-3		
	Ratio preciovalor del sustituto en el sector	El producto es muy valorado por el cliente a pesar de que la materia prima no sea de la mejor calidad.	2	-1			-2		
	Contraste relación valor-precio	Precios bajos, el cliente toma su decisión basado en el precio.	3	-1			-3		
Contexto institucional	Agresividad del marketing del producto	Productos no necesitan de gran inversión en publicidad ya que son altamente demandados por los clientes.	2	-1			-2	-2	
	Nivel legislativo en el sector	Emisión de registro sanitario para ventas al por mayor.	1	-1			-1		
	Tasas e impuestos soportados en el sector	Impuestos y obligaciones que se tiene que cancelar al estado.	1	-1			-1		
	Nivel de corrupción	Dificultad para llegar a acuerdos en la regulación de precios.	1		0		0		
Contexto institucional	Presión social hacia la regulación del sector	Alta demanda por parte de la industria para regulación de precios de venta y materias primas.	3	-1			-3		
	Apoyos institucionales al sector	Facilidades de crédito para emprendedores.	3			1	3		



MATRIZ FODA

		Auditoria Interna Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)				
		Fortalezas		Debilidades		
		1.	Producto elaborado en base a ingredientes de buena calidad y saludables.	1.	Precio alto del producto.	
		2.	Sustituto del pan tradicional que no eleva la glucosa en sangre y por tanto mitiga el incremento de peso.	2.	Al ser un producto artesanal su tiempo de vida es bajo, altamente perecible.	
		3.	El cliente puede hacer pedidos a través de las redes sociales y plataformas digitales sin salir de casa.	3.	Su sabor no es exactamente igual al del pan tradicional de harina de trigo por lo que podría no gustar a todos los clientes.	
		Oportunidades		1-Estrategias FO (OFENSIVAS)		
Auditoria Externa	1.	Nuevos clientes y crecimiento en la tendencia de consumo de productos saludables.	F2 O1	Promocionar y hacer degustación del producto a los grupos de interés como gimnasios, centros de crossfit, tiendas ecológicas y naturales.	D1 O2	Realizar acuerdos con proveedores de materia prima para promocionar el producto en los establecimientos donde se comercializan estos insumos como tiendas de frutos secos, donde los clientes pueden acceder a descuentos en su compra de pan keto.
	2.	Disponibilidad de materia prima.	F1 O2	Establecer negociaciones con proveedores para obtener descuentos por la compra de materia prima por volumen.	D2 O2	Generar alianzas con los proveedores de insumos y materia prima para la toma de pedidos en sus locales, de esta manera el producto llegará fresco al cliente.
	3.	Incremento en los hábitos de compra a través de plataformas digitales.	F3 O3	Vender el producto a través de las principales plataformas digitales de pedidos como Uber Eats, Pedidos Ya, Rappi.	D1 O3	Ofrecer descuentos a clientes por su compra a través de las plataformas digitales como Uber Eats, Pedidos Ya, Rappi.
		Amenazas		3-Estrategias FA		
Auditoria Externa	1.	Gran variedad de competidores.	F2 A1	Promocionar al producto como superior frente a sus principales competidores haciendo énfasis en su aporte a la dieta y control de peso.	D1 A3	Establecer alianzas con proveedores de insumos y materia prima para optimizar los costos de fabricación.
	2.	Oferta de precios más bajos en productos sustitutos.	F1 A2	Comunicar al cliente en la promoción del producto los ingredientes de calidad que lo componen, estableciendo una diferenciación de nuestros competidores.	D2 A2	Promover el producto frente al cliente como "artesanal y saludable" haciendo énfasis en que esta elaborado en casa sin preservantes y por tanto se diferencia de la competencia de panes industriales altos en carbohidratos y conservantes.
	3.	Materia prima costosa.	F1 A3	Promocionarnos en los establecimientos de venta de comida natural y de insumos lo cual dará a notar al cliente que esta consumiendo un producto fresco de la más alta calidad sin conservantes.	D3 A1	Aprovechar el sabor único del producto para establecer una diferenciación y ventaja clara sobre nuestros competidores.
		4-Estrategias DA (DEFENSIVAS)				

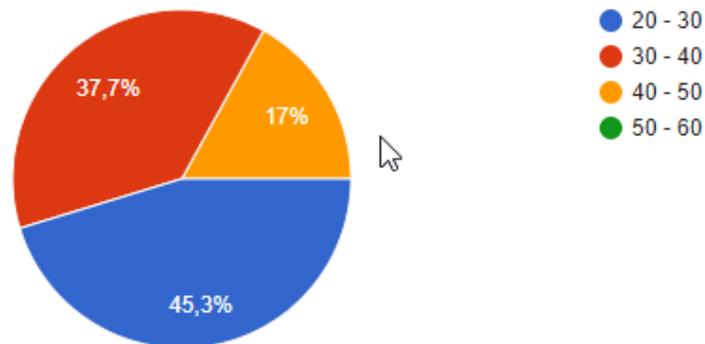
Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MCPE)

Factores clave de éxito en la industria			Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA.								
			Promocionar y hacer degustación del producto a los grupos de interés como gimnasios, centros de crossfit, tiendas ecológicas y naturales.		Ofrecer descuentos a clientes por su compra a través de las plataformas digitales como Uber Eats, Pedidos Ya, Rappi.		Comunicar al cliente en la promoción del producto los ingredientes de calidad que lo componen, estableciendo una diferenciación de nuestros competidores.		Establecer alianzas con proveedores de insumos y materia prima para optimizar los costos de fabricación.		
Importancia Ponderación			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades										
	1.	Nuevos clientes y crecimiento en la tendencia de consumo de productos saludables.	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8	1	0,2
	2.	Disponibilidad de materia prima.	20%	2	0,4	1	0,2	1	0,2	4	0,8
	3.	Incremento en los hábitos de compra a través de plataformas digitales.	15%	3	0,45	4	0,6	1	0,15	1	0,15
	Amenazas										
	1.	Gran variedad de competidores.	15%	2	0,3	1	0,15	2	0,3	3	0,45
	2.	Oferta de precios más bajos en productos sustitutos.	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
3.	Materia prima costosa.	15%	1	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6	
Total		100%									
Factores Internos	Fortalezas										
	1.	Producto elaborado en base a ingredientes de buena calidad y saludables.	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	2.	Sustituto del pan tradicional que no eleva la glucosa en sangre y por tanto mitiga el incremento de peso.	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
	3.	El cliente puede hacer pedidos a través de las redes sociales y plataformas digitales sin salir de casa.	20%	2	0,4	4	0,8	2	0,4	1	0,2
	Debilidades										
	1.	Precio alto del producto.	20%	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8
	2.	Al ser un producto artesanal su tiempo de vida es bajo, altamente perecible.	15%	2	0,3	3	0,45	2	0,3	1	0,15
3.	Su sabor no es exactamente igual al del pan tradicional de harina de trigo por lo que podría no gustar a todos los clientes.	15%	2	0,3	3	0,45	2	0,3	1	0,15	
Total		100%									
Suma del puntaje total del grado de atracción:				5		5,85		5,2		5	

Encuestas

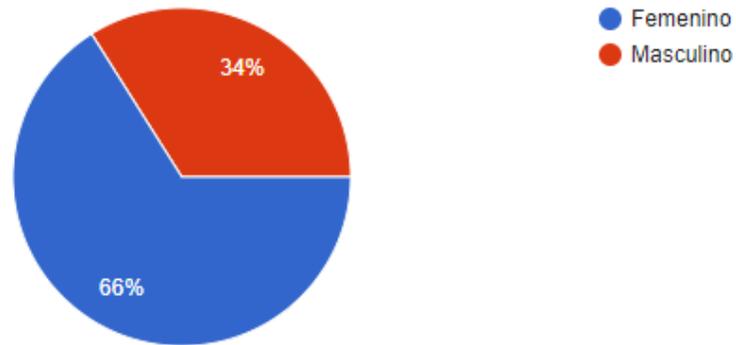
1. Edad

53 respuestas



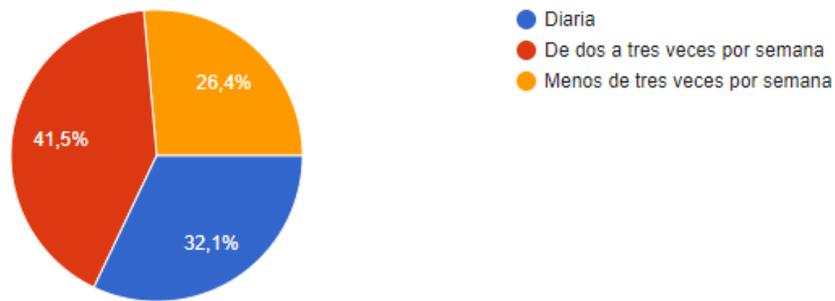
2. Género

53 respuestas



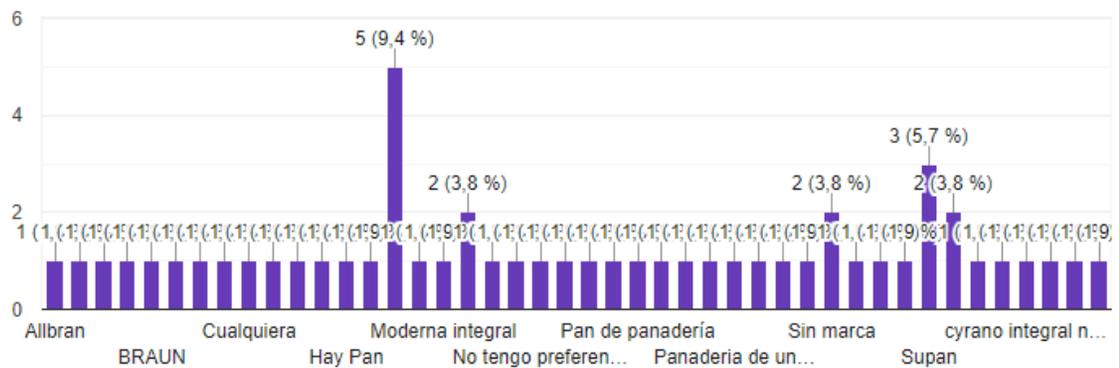
3. ¿Con qué frecuencia consume pan?

53 respuestas



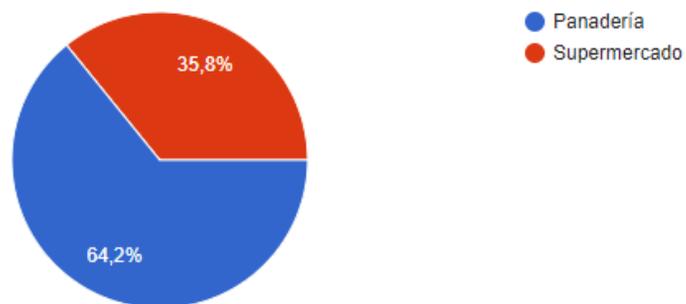
4. ¿Qué marca de pan es la de su preferencia?

53 respuestas



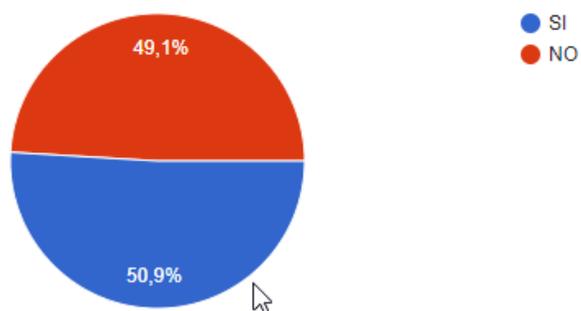
5. ¿En dónde adquiere el pan que consume con regularidad?

53 respuestas



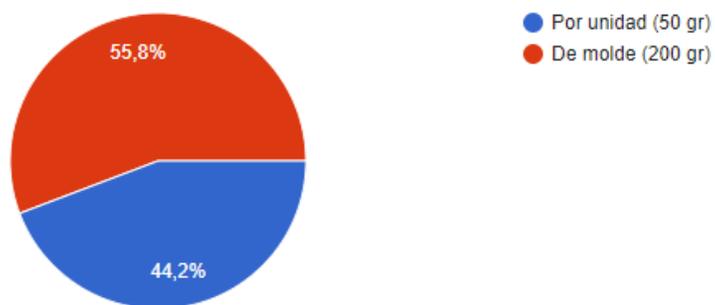
6. ¿Considera que el pan que consume es nutritivo y aporta o beneficia a su salud?

53 respuestas



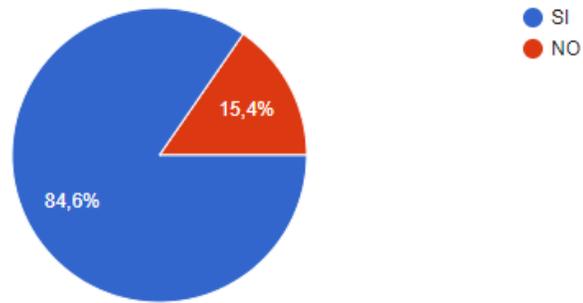
7. ¿Cuál de las siguientes presentaciones de pan es de su preferencia?

52 respuestas



8. ¿Le gustaría consumir pan elaborado en base a harina de almendras o coco?

52 respuestas



9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan de molde elaborado en base a harina de almendras y coco (300 gr.) que además de tener un delicioso sabor sea beneficioso para su salud?

53 respuestas

