



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA MÓVIL
AMIGABLE CON EL AMBIENTE Y LAS TENOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN



AUTOR

Jairo Paúl Bravo Guzmán

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA MÓVIL
AMIGABLE CON EL AMBIENTE Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
administración de empresas

Profesor Guía:

Marco Antonio Lalama Gross

Autor

Jairo Paúl Bravo Guzmán

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocio para la creación de una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y la comunicación, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jairo Paúl Bravo Guzmán, en el segundo semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

Marco Antonio Lalama Gross

C.C.: 1705328639

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y la comunicación, en el segundo semestre 2019-2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

José Navarrete Martínez

C.C.: 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Jairo Paúl Bravo Guzmán

C.C.: 1727682880

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, amigos y maestros por los conocimientos y valores inculcados.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y hermanos
Ruth, Marco, Jeymy y Michael por
su apoyo incondicional.

RESUMEN

Los productos de panadería son tradicionales y son consumidos en mayor cantidad que el arroz en el territorio ecuatoriano, este alimento comúnmente está presente al momento del desayuno, se lo prefiere muy fresco y en muchas ocasiones caliente para sentir una textura suave y de buen sabor. Las panaderías comunes en el Ecuador son tiendas dedicadas a la venta al por menor de productos de panadería y muy pocas ofrecen venta a domicilio de estos productos. El presente documento evalúa diferentes campos administrativos involucrados para la creación de una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y la comunicación.

Para empezar, el plan de negocio presenta información referente a los aspectos que no pueden ser controlados por acciones internas de la empresa, es decir, el entorno externo conformado por ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que dan lugar a la herramienta gerencial PEST. También, se realizó la evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Porter que permitió conocer la evolución y estado actual de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Para complementar este análisis, se desarrolló una investigación de mercados que permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos que se utilizaron para generar resultados estadísticos que dieron soporte a la toma de decisiones en el desarrollo de la mezcla del marketing que involucra estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Finalmente, la empresa necesita recursos humanos para lograr llevar a cabo sus procesos y cumplir diferentes objetivos, para ello es necesario establecer una estructura y cultura organizacional que permita el control del cumplimiento de actividades en las diferentes áreas funcionales de la empresa. También se exponen las necesidades de infraestructura para operar correctamente. Por último, se evaluó la viabilidad financiera del proyecto tomando en cuenta las inversiones, costos, y gastos en los que se incurrirá para la implementación de la mezcla de marketing, la infraestructura y estructura organizacional del negocio.

ABSTRACT

Bakery products are traditional and are consumed in greater quantity than rice in the Ecuadorian territory, this food is commonly present at breakfast, it is preferred very fresh and often hot to feel a smooth texture and good taste. The common bakeries in Ecuador are stores dedicated to the retail sale of bakery products and very few offer home sales of these products. This document evaluates different administrative fields involved for the creation of a mobile bakery friendly with the environment and information and communication technologies.

To begin with, the business plan presents information regarding aspects that cannot be controlled by internal actions of the company, that is, the external environment conformed by political, economic, social and technological spheres that give rise to the PEST management tool. Also, the evaluation of the five competitive forces of Porter was conducted, which allowed to know the evolution and current state of the food and beverage industry in Ecuador. To complement this analysis, a market research was developed that allowed the collection of quantitative and qualitative data that were used to generate statistical results that supported decision making in the development of the marketing mix that involves product strategies, price, place and promotion.

Finally, the company needs human resources to carry out its processes and meet different objectives, for this it is necessary to establish an organizational structure and culture that allows the control of compliance with activities in the different functional areas of the company. The infrastructure needs to operate correctly are also exposed. Finally, the financial viability of the project was evaluated taking into account the investments, costs, and expenses that will be incurred for the implementation of the marketing mix, infrastructure and organizational structure of the business.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1. Entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno político.....	4
2.1.2. Entorno legal.....	4
2.1.3. Entorno económico.....	4
2.1.5. Entorno tecnológico	6
2.1.6. Entorno medio ambiental	6
2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	7
2.2.2. Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.5. Rivalidad entre competidores.....	10
2.2.6. La telaraña de Porter	10
2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Investigación de mercado	14
3.1.1. Determinación del problema de investigación de mercados	14
3.1.2. Objetivo general	14
3.1.3. Objetivos específicos	14
3.1.4. Hipótesis	14

3.1.5.	Segmentación de mercados.....	15
3.1.6.	Metodología de investigación	16
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo, del cliente e información secundaria.....	21
5.	PLAN DE MARKETING	24
5.1.	Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1.	Mercado objetivo	24
5.1.2.	Propuesta de valor	26
5.1.2.2.	Declaración de posicionamiento	28
5.2.	Mezcla de marketing.....	28
5.2.1.	Producto / Servicio	28
5.2.2.	Precio	31
5.2.3.	Plaza	33
5.2.4.	Promoción.....	34
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1.1.	Misión	38
6.1.2.	Visión.....	38
6.1.3.	Objetivos de la organización	38
6.1.4.	Estructura legal	39
6.3.	Plan de operaciones.....	43
6.3.1.	Mapa de procesos.....	43
6.3.2.	Flujograma de procesos.....	44

6.3.3.	Infraestructura.....	45
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1.	Proyección de ventas en unidades	47
7.1.2.	Precio y proyección de incremento de precios	47
7.1.3.	Proyección de ingresos	48
7.1.4.	Estructura de costos	48
7.1.5.	Estructura de gastos	49
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	49
7.2.1.	Inversión inicial.....	49
7.2.1.	Capital de trabajo	50
7.2.2.	Estructura de capital.....	50
7.3.	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1.	Estado de resultados	51
7.3.2.	Estado de situación financiera	51
7.4.	Valoración financiera del proyecto.....	52
7.4.1.	Fuentes de financiamiento.....	52
7.4.2.	Tasas de interés	53
7.4.3.	Flujo de caja del inversionista y proyecto	53
7.4.4.	El valor terminal y tasa descuento	53
7.4.5.	Criterios de valoración	54
7.4.7.	Índices financieros	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	55
	REFERENCIAS	57
	ANEXOS.....	63

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación industrial internacional uniforme CIIU.....	3
Tabla 2: Conceptos de calificación de variables de cada fuerza de Porter	7
Tabla 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes	7
Tabla 4: Amenaza de productos sustitutos.....	8
Tabla 5: Poder de negociación de los clientes	9
Tabla 6: Poder de negociación de los proveedores	9
Tabla 7: Rivalidad entre competidores	10
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
Tabla 9: Segmentación de mercado.....	15
Tabla 10: Metodología de investigación	16
Tabla 11: Características principales de la oportunidad de negocio	23
Tabla 12: Mercado objetivo	24
Tabla 13: Modelo Canvas para panadería móvil amigable con el ambiente y las TICs	26
Tabla 14: Clasificación de productos según su margen de contribución.....	29
Tabla 15: Atributos del producto / servicio	29
Tabla 16: Costo de logo	30
Tabla 17: Costo del empaque	31
Tabla 18: Costos de soporte	31
Tabla 19: Precios y costos variables del producto	32
Tabla 20: Precios de los productos	33
Tabla 21: Costos de distribución	33
Tabla 22: Costo por muestras gratis	35
Tabla 23: Costo por muestras gratis	35
Tabla 24: Costos de distribución	36
Tabla 25: Costos de distribución	36
Tabla 26: Costos generales de la mezcla de marketing.....	37
Tabla 27: Costos de registro legal de la compañía	39
Tabla 28: Sueldos generales.....	40
Tabla 29: Tiempo, personas requeridas y costos para cumplir con el flujograma de procesos	45

Tabla 30: Costos de infraestructura	46
Tabla 31: Actores y etapas de generación de valor	46
Tabla 32: Proyección de unidades vendidas	47
Tabla 33: Proyección precios de venta	48
Tabla 34: Proyección de ingresos	48
Tabla 35: Proyección de costos de materia prima.....	48
Tabla 36: Proyección de gastos	49
Tabla 37: Inversión inicial	49
Tabla 38: Propiedad planta y equipo	50
Tabla 39: Flujos de caja del inversionista y proyecto	53
Tabla 40: Flujos de caja del inversionista y proyecto	53
Tabla 41: Flujos de caja del inversionista y proyecto	54
Tabla 42: Índices financieros.....	54

Índice de figuras

Figura 1: Crecimiento del VAB de la industria de alimento y bebida.	5
Figura 2: Telaraña de Porter	11
Figura 3: Tamaño de la muestra	16
Figura 4: Hallazgos de la investigación cualitativa	17
Figura 5: Hallazgos de la investigación cuantitativa	19
Figura 6: Slogan y logo	30
Figura 7: Organigrama de Panificadora Express.....	40
Figura 8: Actividades de la cadena de valor de Panificadora Express.	41
Figura 9: Mapa de procesos de Panificadora Express.	43
Figura 10: Flujograma de procesos.....	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El presente plan de negocios tiene como razón principal la venta de productos de panadería mediante una tienda móvil adaptada en un camión eléctrico. Los productos de panadería son parte de la canasta básica de alimentos y son consumidos en mayor cantidad que el arroz. (Jacome, 2018). La panadería móvil utiliza la tecnología, tal como, correos electrónicos, WhatsApp, llamadas telefónicas y una página web, para mantener una interacción electrónica entre el cliente y los vendedores (Belloch, 2019).

Se ha identificado un nicho de mercado que comparte determinadas necesidades. Las personas que residen en propiedades horizontales, específicamente en conjuntos o urbanizaciones habitacionales y edificios residenciales no gozan de locales comerciales dentro de los límites de dichas propiedades provocando movilización frecuente de las personas hacia el establecimiento más cercano. (Cano, 2019).

Las panaderías móviles no elaboran los productos de panadería, los vende directamente al cliente y los productos los adquiere previamente a la repartición de un proveedor encargado de la elaboración de los productos.

Es importante mencionar que en el momento de la aprobación del presente plan de negocio se identificaron documentos similares en el repositorio de la Universidad de las Américas, al momento de analizarlos se identificó que uno de estos fue presentado en 2002 y propone la venta a domicilio de pan y como prueba piloto establece iniciar sus operaciones de venta en un conjunto habitacional (Benitez & Hidalgo, 2002). El segundo documento fue presentado en 2014 y propone la contratación de un proveedor encargado de la elaboración de los productos que luego se venderían utilizando medios de comunicación telefónicos y de internet para luego llevarlos a domicilio hasta el cliente (Pazmiño & Isch, 2014).

Ninguno de estos documentos propone la creación de una panadería móvil ni tampoco hace referencia a la protección del medio ambiente utilizando fuentes

de energía alternativas. En contraste el presente plan de negocio propone un nuevo modelo de negocio a domicilio que involucra un vehículo adaptado a manera de panadería móvil, marketing digital, maquinaria e insumos amigables con el ambiente y tecnologías de la información y la comunicación.

1.1.1. Objetivo general

Determinar el nivel de viabilidad que posee el plan de negocio mediante la evaluación de perspectivas administrativas, de marketing y finanzas para determinar el nivel de riesgo en la inversión total del proyecto.

1.1.2. Objetivos específicos

- Hallar oportunidades y amenazas para plasmar un enfoque adecuado en las estrategias mediante el análisis del entorno externo e industrial.
- Realizar la segmentación de mercado y un análisis del cliente potencial para recopilar información cualitativa y cuantitativa mediante una investigación de mercados.
- Definir la oportunidad de negocio para aseverar la factibilidad de implementar el proyecto en el cantón Rumiñahui.
- Desarrollar un plan de marketing estratégico para establecer el posicionamiento de la empresa y el mix de marketing.
- Formular una filosofía organizacional y empresarial con el fin de crear una estructura basada en gestión de procesos.
- Evaluar el pronóstico y proyección de costos, gastos, ventas y utilidades para validar la rentabilidad del plan de negocio mediante una evaluación financiera.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)

La elección del CIIU se realiza con el propósito de reunir datos estadísticos de acuerdo con las actividades de cada clasificación (ecuatoriano, 2018).

En el caso del presente plan de negocio, la clasificación más acertada es la detallada a continuación (INEC, 2012).

Tabla 1: Clasificación industrial internacional uniforme CIIU

Estructura esquemática por secciones	I: Actividades de alojamiento y de servicios de comida.
Estructura esquemática por división	I56: Servicio de alimento y bebida.
Estructura esquemática por grupo	I562: Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas.
Estructura esquemática por clase y CIIU 4.0 del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI)	I5629: Otras actividades de servicio de comidas (INEC, 2012). I5629.02.01: Concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas e instalaciones similares, cantinas o cafeterías (por ejemplo, para fábricas, oficinas, hospitales o escuelas) en régimen de concesión.

Adaptado de: Instituto nacional de Estadísticas y Censos INEC.

2.1. Entorno externo

Para iniciar, a continuación, se muestran los análisis político, económico, social, tecnológico, medio ambiental y legal, catalogados como PESTEL. Que

pretenden brindar información macroeconómica del entorno en el que opera la empresa (Betancourt, 2018).

2.1.1. Entorno político

Se debe considerar artículos publicados por instituciones estatales de Ecuador.

Los bienes de producción nacional como el pan, leche entre otros están gravados con una tarifa de impuesto al valor agregado (IVA) de 0% según el artículo 55 de la ley de régimen tributario interno (LORTI, 2018) (oportunidad).

Según el apartado 13 del artículo 46 del reglamento para la aplicación de la LORTI se describe que se restará el 100% adicional de la depreciación y amortización de la adquisición de maquinarias destinadas a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (RALORTI, 2015) (oportunidad).

2.1.2. Entorno legal

Existen legislaciones para proteger tanto al consumidor como al productor.

La ley de defensa del consumidor en su artículo 2 define que los servicios públicos domiciliarios son aquellos prestados directamente en los domicilios de los consumidores (consumidor, 2000) (oportunidad).

Bajo resolución del ARCSA se detalla el capítulo II, del transporte de alimentos procesados y aditivos alimentarios, se definen los aspectos a considerar en vehículos destinados al transporte de alimentos (ARCSA, 2019) (oportunidad).

El derecho a la devolución está respaldado por el artículo 45 de la ley de defensa del consumidor (consumidor, 2000) (amenaza).

2.1.3. Entorno económico

Entre los años 2011 y 2018 se registró un aumento de 30% en la población del cantón. La población económicamente activa en dicha región es de 49.39 %. Puede tomarse como un aumento de la demanda (INEC, 2018) (oportunidad).

Las cuentas nacionales regionales correspondientes al año 2016 puestas a disposición por parte del INEC, ubican al cantón Rumiñahui en el puesto 18 de

entre 221 cantones de todo el Ecuador, el cantón posee una participación del 0,82% sobre el total del PIB (BCE, 2016) (oportunidad).

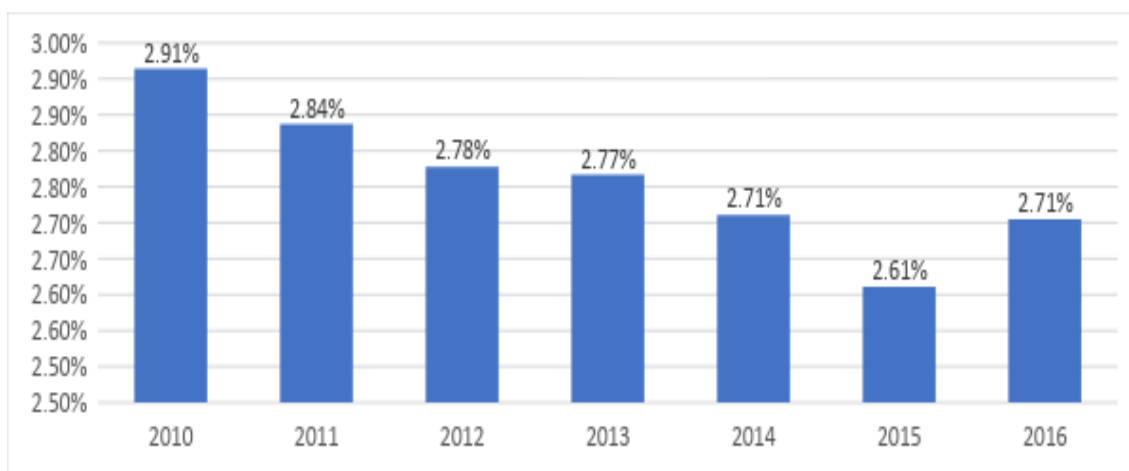


Figura 1: Crecimiento del VAB de la industria de alimento y bebida.

Adaptado de: Banco central del Ecuador.

Las actividades referentes a servicios de alimento y bebida en Rumiñahui se ubican como la séptima actividad económica más importante de este cantón representando el 5% del total de su producción (BCE, 2016) (oportunidad).

La industria de servicios de alimento y bebida presenta un estancamiento respecto VAB total durante el periodo 2010 – 2015 (BCE, 2016). Entre algunos motivos del aumento de IVA están, la imposición de salvaguardias a causa del terremoto en Manabí en 2016 (Desarrollo, 2016) (amenaza)

2.1.4. Entorno Sociocultural

Según la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR). El rubro más alto de gasto en los ecuatorianos, 24,4%, se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, planificación, 2017) (oportunidad).

Según un estudio de la Universidad Espíritu Santo (UEES) EL 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios por internet de forma regular. (Gonzales, 2017) (amenaza/oportunidad).

Un estudio sobre el comercio electrónico en el Ecuador reveló que el 44% de la población encuestada tienen miedo a entregar información personal referente a la facturación a través de medios electrónicos (Korntheuer, 2017) (amenaza).

2.1.5. Entorno tecnológico

El SRI pone a disposición un sistema de facturación electrónica con la finalidad de facilitar el manejo de comprobantes de venta y disminuir el uso de papel excesivo (SRI, 2019). Plantea una oportunidad para llevar registro adecuado y facilitar la declaración de IVA e impuesto a la renta (oportunidad).

En el Ecuador 9 de cada 10 hogares tienen un teléfono celular siendo Pichincha la segunda provincia ecuatoriana con la mayor cantidad de estos dispositivos. Adicionalmente, el 38% de la población nacional tiene acceso a internet (INEC, ecuadorencifras, 2016). Plantea una oportunidad para el uso de tecnologías de información y la comunicación (oportunidad).

La maquinaria necesaria para la adecuación de un vehículo a manera de panadería móvil, tales como, refrigeradores, mostradores se puede obtener de empresas ecuatorianas como (Frigomaq, 2019); y (BYD, 2019), creando una oportunidad de abaratar los costos de inversión (oportunidad).

2.1.6. Entorno medio ambiental

El porcentaje de hogares ecuatorianos que clasificaron algún tipo de residuo incrementó de 38,32% en 2014 a 47,47% en 2017 (INEC, ecuadorencifras, 2014). Esto indica una oportunidad para las panaderías móviles porque son amigables con el ambiente (oportunidad).

Se contabilizaron 500 motociclistas de diferentes firmas alimenticias que prestan el servicio a domicilio en la ciudad de Quito, dichas firmas también tienen presencia en el cantón Rumiñahui como Glovo y Uber eats (Heredia, 2014) (oportunidad).

El comercio minorista en Ecuador utiliza el 92% de fundas plásticas en el Ecuador (Telegrafo, 2017). Se considera una amenaza para un modelo de venta minorista (oportunidad/amenaza).

2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Para evaluar las variables se determinó una metodología a seguir la cual se basa en asignar tres variables a cada fuerza competitiva, se le asignará un valor entre 1, 3 y 5 tomando en cuenta los conceptos de la tabla 2. Finalmente, se calcula un promedio de cada fuerza competitiva y luego este promedio es multiplicado por 20% para obtener resultados igualmente proporcionales.

Tabla 2: Conceptos de calificación de variables de cada fuerza de Porter

Calificación de variables	Concepto
1 (amenaza)	Se ven involucradas la mayoría de las empresas de la industria creando competitividad agresiva (amenaza)
3 (oportunidad/amenaza)	Crea competitividad moderada entre las empresas existentes poniendo a prueba sus estrategias (amenaza leve)
5 (oportunidad)	Factores que dependen de los atributos o características diferenciadoras de marcas presentes en la industria (oportunidad)

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Tabla 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes

Amenaza de nuevos competidores entrantes	
Factor determinante	Calificación
Requerimiento de capital	1
Acceso a canales de distribución	3
Barreras de entrada	1
Promedio	1,67
Resultado del análisis	$1.67 \times 20\% = 0.33$

Requerimiento de capital: Para implementar una actividad económica de entregas a domicilio es necesaria la adquisición de vehículos motorizados, choferes y tecnología digital (Albán, 2018) (amenaza).

Acceso a canales de distribución: En el Ecuador existen empresas dedicadas a implementar entregas a domicilio como por ejemplo Uber eats y Glovo que permiten el uso de bicicletas y motocicletas para realizar entregas (Universo, 2018) (oportunidad/amenaza).

Barreras de entrada: Se necesita crear un RUC, registrarse en la superentendería de compañías, adquirir una oficina, vehículos y choferes para crear el negocio. No se necesita un gran esfuerzo económico y la competencia podría intentar copiar el modelo de negocio (Startupboys, 2017) (amenaza).

2.2.2. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 4: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	
Factor determinante	Calificación
Propensión del consumidor a sustituir	3
Costo o facilidad para el comprador	3
Disponibilidad de sustitutos	1
Promedio	2.33
Resultados del análisis	$2.33 \times 20\% = 0.47$

Propensión del consumidor a sustituir: El pan tradicional es un producto que contiene gluten y además es rico en carbohidratos. Las personas comúnmente cambian el pan por tortillas de otro tipo de harina más saludable como masa madre, harina de maíz, entre otras que no contienen gluten y se consideran más saludables (Tabuenca, 2017) (oportunidad/amenaza).

Costo o facilidad para el comprador: Los productos de panadería tienen precios bajos haciendo el producto fácil de sustituir. Las panaderías móviles se ven afectadas de forma indirecta porque estas acuden al cliente y no esperan que el cliente se acerque (Rojas, 2014) (oportunidad/amenaza).

Disponibilidad de sustitutos: Debido a la existencia de varios competidores que ofrecen servicios a domicilio de productos de alimento y bebida que tiene horarios de trabajo más extensos, la disponibilidad de sustitutos es alta y una amenaza porque los consumidores acudirán a ellos cuando las panaderías móviles no estén operando (Universo, 2018) (amenaza).

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Tabla 5: Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	
Factor determinante	Calificación
Concentración de clientes	1
Información acerca del producto	5
Leyes que protegen al consumidor	3
Promedio	3
Resultados del análisis	$3 \times 20\% = 0.60$

Concentración de clientes: En Ecuador se gasta alrededor de \$34'000.000 en la compra de pan principalmente en las tiendas tradicionales, y es uno de los productos más consumidos en el Ecuador. (Líderes, 2017) (amenaza).

Información acerca del producto: El pan es tradicional en Ecuador siendo consumido en su mayoría en la provincia de Pichincha. Los clientes conocen el producto y son exigentes con la calidad (Jacome, 2018) (oportunidad).

Leyes de protección al consumidor: La ley de defensa al consumidor, en su artículo 4 y 5 detalla sus derechos y obligaciones (consumidor, 2000). (op/am)

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 6:: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	
Factor determinante	Calificación
Cantidad de proveedores en la industria	5
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor	1
Nivel de organización de los proveedores	5
Promedio	3.67
Resultados del análisis	$3.67 \times 20\% = 0.73$

Cantidad de proveedores en la industria: Existen panificadoras MyPIMES que pueden actuar como proveedores en el cantón Rumiñahui como Bakerey del Valle (El Comercio, 2011), (amarillas, 2019) (oportunidad).

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor: El 98% de trigo es importado en Ecuador, es una amenaza el precio en manos extranjeras (Holguín & Alvarado, 2017) (amenaza).

Nivel de organización de los proveedores: Existe la asociación ecuatoriana de molineros donde figuran empresas como moderna alimentos, Miraflores, Grupo Superior etc. Esta organización busca el impulso productivo del país (ASEMOL, 2019) (oportunidad).

2.2.5. Rivalidad entre competidores

Tabla 7: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	
Factor determinante	Calificación
Falta / exceso de diferenciación	3
Gran número de competidores	1
Costos fijos y variables	3
Promedio	2.33
Resultados del análisis	$2.33 \times 20\% = 0.47$

Falta / exceso de diferenciación: Existe un exceso de diferenciación en el producto ya que las entregas a domicilio de bebidas y alimento se pueden aplicar a cualquier tipo de estos, basta simplemente con idear un sistema de entrega y recepción de pedidos.,(Wahli, 2016) (oportunidad/amenaza).

Gran número de competidores: En el Ecuador existen varias empresas alimenticias que ofrecen servicios de alimento y bebida de todo tipo y que están disponibles tanto a domicilio como en el local. También cabe mencionar que existen servicios como el catering y buffet. (Universo, 2018) (amenaza).

Costos fijos y variables: Al usar un canal de ventas a domicilio se hacen presentes costos como el de salario de motociclistas, de combustible, seguro de accidentes, seguros de vehículos, e insumos para uso de la mano de obra (oportunidad/amenaza).

2.2.6. La telaraña de Porter

La telaraña describe los resultados obtenidos en cada fuerza competitiva. La telaraña es un pentágono que representa cada fuerza competitiva en sus cinco puntas, cuando la punta está cerca del centro de la figura significa que la fuerza

es una amenaza, y cuando la esquina está lejos del centro de la figura, significa que la fuerza es una oportunidad.

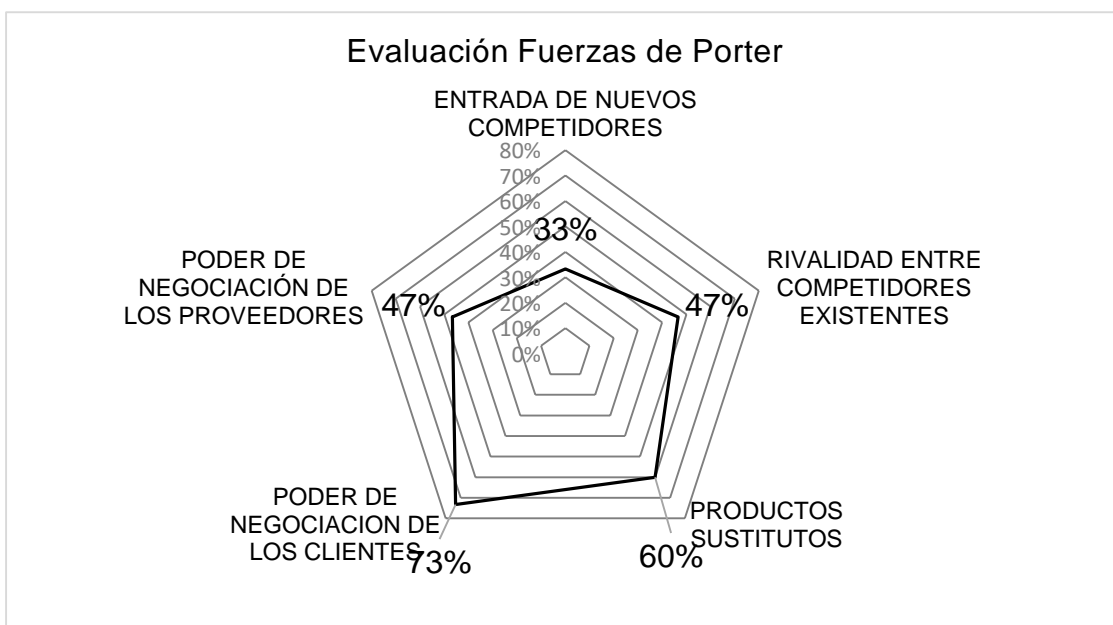


Figura 2: Telaraña de Porter

Hallazgos de la telaraña de Porter

- Los productos de panadería son más apreciados si son saludables. Por otro lado, se debe dar facilidad de compra y crear una nueva cultura.
- Los clientes tienen la costumbre de acudir a panaderías, este es un paradigma del cliente que debe ser eliminado con productos exclusivos.
- Aunque los proveedores pueden fijar el precio debido a la gran dependencia de las panaderías móviles, no conocen el modelo de negocio y se puede negociar con diferentes potenciales proveedores.
- El modelo de entregas a domicilio que plantea las panaderías móviles no está exento de la posible copia por parte de competidores por lo que se debe aprovechar el momento de introducción y crecimiento en cuanto al ciclo de vida se refiere para cubrir los costos fijos y variables.
- Se debe considerar las amenazas en cuanto a barreras de entrada y el requerimiento de capital. En cuanto a canales de distribución se debe anticipar la posible copia por parte de la competencia

2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Analizar la tabla 8 en conjunto con el **anexo 1** del presente documento.

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz de evaluación de factores externos			
Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado
O P O R T U N I D A D E S			
Oportunidad 1	3,125%	4	0,125
Oportunidad 2	3,125%	4	0,125
Oportunidad 3	3,125%	3	0,094
Oportunidad 4	3,125%	4	0,125
Oportunidad 5	3,125%	4	0,125
Oportunidad 6	3,125%	3	0,094
Oportunidad 7	3,125%	4	0,125
Oportunidad 8	3,125%	4	0,125
Oportunidad 9	3,125%	4	0,125
Oportunidad 10	3,125%	4	0,125
Oportunidad 11	3,125%	4	0,125
Oportunidad 12	3,125%	4	0,125
Oportunidad 13	3,125%	4	0,125
Oportunidad 14	3,125%	3	0,094
Oportunidad 15	3,125%	3	0,094
Oportunidad 16	3,125%	3	0,094
A M E N A Z A S			
Amenaza 1	3,125%	1	0,031
Amenaza 2	3,125%	1	0,031
Amenaza 3	3,125%	2	0,063
Amenaza 4	3,125%	1	0,031
Amenaza 5	3,125%	2	0,063
Amenaza 6	3,125%	1	0,031
Amenaza 7	3,125%	1	0,031
Amenaza 8	3,125%	2	0,063
Amenaza 9	3,125%	2	0,063
Amenaza 10	3,125%	2	0,063
Amenaza 11	3,125%	2	0,063
Amenaza 12	3,125%	1	0,031
Amenaza 13	3,125%	1	0,031
Amenaza 14	3,125%	2	0,063
Amenaza 15	3,125%	2	0,063
Amenaza 16	3,125%	1	0,031
Resultados	100,00%		2,59

Hallazgos de la matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades

- Se puede aprovechar los beneficios de crédito tributario generado por bienes gravados con tarifa de IVA 0%, los beneficios fiscales que apoyan a la deducción de impuestos por utilizar maquinaria amigable con el ambiente y el sistema de facturación electrónica.
- La industria de alimento y bebida tiene buena acogida en el cantón Rumiñahui, y la mitad de su población tiene poder de adquisición económica y además presenta un crecimiento de la población por década del 30%.
- Los ecuatorianos gastan 24,4% de sus ingresos en la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, el 38% tiene acceso a internet y comúnmente adquieren alimentos y bebidas por medio de las empresas Glovo y Uber eats a domicilio.
- Existen empresas grandes, medianas y pequeñas que podrían convertirse en proveedores de las panaderías móviles.
- El resultado 2,59 de la matriz EFE indica que las amenazas pueden ser mermadas con el aprovechamiento de las oportunidades.

Amenazas

- El consumidor tiene formas de defenderse y puede realizar devoluciones debido al temor a entregar información por internet.
- El comercio minorista en Ecuador utiliza el 92% de fundas plásticas en el Ecuador.
- La producción de harina de trigo es del 2% a nivel nacional del total que se utiliza, esto puede incidir en el precio de los productos de panadería otorgados por el proveedor.
- El pan es fácil de sustituir y aún más por productos saludables.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación de mercado

En este capítulo se va a determinar aspectos considerados como los más relevantes al comprar productos de panadería mediante una investigación cualitativa y cuantitativa para ofrecer hallazgos acerca de los datos obtenidos.

3.1.1. Determinación del problema de investigación de mercados

¿Cuál es el grado de aceptación, los aspectos que el público desea satisfacer y las características que considera importantes al momento de comprar pan en una panadería móvil utilizando Tecnologías de información y comunicación?

3.1.2. Objetivo general

Recopilar datos cualitativos y cuantitativos mediante una investigación de mercados para determinar la aceptación de la creación de una panadería móvil y cuáles son las exigencias del público.

3.1.3. Objetivos específicos

- Identificar el grado de interés de las personas sobre la creación de una panadería móvil.
- Determinar el nivel de aceptación de personas en cuanto a la circulación de una panadería móvil dentro de límites preestablecidos.
- Conocer las opiniones de las personas sobre el precio que están dispuestos a pagar por un servicio a domicilio de productos de panadería.
- Definir las promociones y oportunidades ligadas al consumo que benefician a los consumidores para fidelizarlos a la marca y posicionar la misma en el mercado.

3.1.4. Hipótesis

H0: El 70% de clientes y consumidores de panadería en el cantón Rumiñahui prefieren recibir los alimentos a domicilio.

H1: El 70% de clientes y consumidores de productos de panadería en el cantón Rumiñahui prefieren comprar sus alimentos por sí mismos y no a domicilio.

3.1.5. Segmentación de mercados

El presente plan iniciará sus actividades económicas en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, al interior y alrededor de propiedades horizontales.

Tabla 9: Segmentación de mercado

Segmentación de mercado para la venta de pan y alimentos en una panadería móvil			
Variable	Detalle	%	Cantidad de demanda
Geográfico			
País	Ecuador	100%	17'010.430
Provincia	Pichincha	18.32%	3'116.111
Cantón	Rumiñahui	3.44%	107.043
Residentes en propiedades horizontales	Departamento en casa o edificio (11.77%), cuartos en casa de inquilinato (6.06%), Villa (38,09%)	56.96%	60.972
Demográfico			
Edad	17 - 85 años	66%	40.241
Nivel socioeconómico	B (11.2%); C+(22,8%); C- (49.3%);	83.30%	33.521
Conductual			
Compras a domicilio	El 35% de los ecuatorianos compran por internet	35%	11.732

Toda la información presentada anteriormente está respaldada por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), la Secretaria General de Gestión de Riesgos (emergencias, 2019) y el Sistema Nacional de Información; (SNI, 2014). Los niveles socioeconómicos B, C+, y C- en promedio, el 77% de este grupo utilizan internet, el 67% utilizan correo electrónico personal y el 53% está registrado en alguna página social en internet (INEC, 2011).

Tamaño de la muestra

El Nivel de confianza es de 9% y el margen de error del 10 Para fines de la presente investigación exploratoria de mercados se realizará un sondeo en base a 70 encuestados (Netquest, 2019).

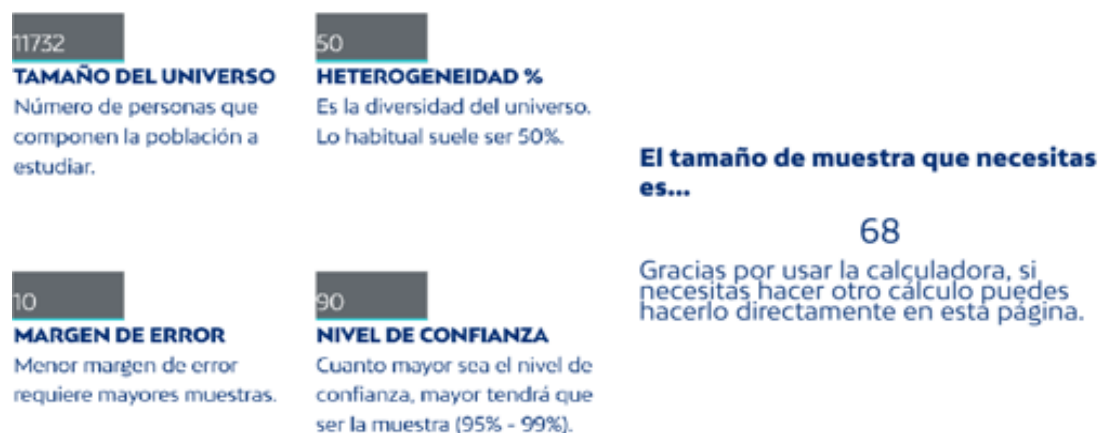


Figura 3: Tamaño de la muestra

Adaptado de: Netquest

3.1.6. Metodología de investigación

Para el análisis cualitativo se utilizará una metodología descriptiva y exploratoria. Para el análisis cuantitativo se aplicará un modelo no probabilístico con un muestreo por conveniencia.

Tabla 10: Metodología de investigación

Metodología	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Descripción	Entrevistas a expertos en industria panificadora; Grupo focal sobre creación de una panadería móvil	Diseño no probabilístico basado en muestreo por conveniencia Muestra de 70 personas.
Resultado	Información cualitativa para dar estructura a las preguntas de la encuesta	Selección de hipótesis Información para determinar la oportunidad de negocio

Tomado de: (Malhotra, 2016)

Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

La información cualitativa puede ser obtenida mediante la entrevista a expertos, sus actividades deben estar relacionadas al giro de negocio que se está investigando, en este caso la industria de alimentos. Toda la información que se pueda obtener servirá para dar estructura a la investigación cuantitativa (Malhotra, 2016) (anexo 2).

Grupo focal

Esta actividad consiste en reunir un grupo de personas, entre 8 a 12, para luego hacerles diferentes preguntas seleccionadas y previamente planeadas por la empresa junto a la ayuda de un moderador. Lo que se busca es obtener información de posibles clientes o consumidores para determinar su grado de aceptación o interés en cierto producto o servicio (Malhotra, 2016) (anexo 2).

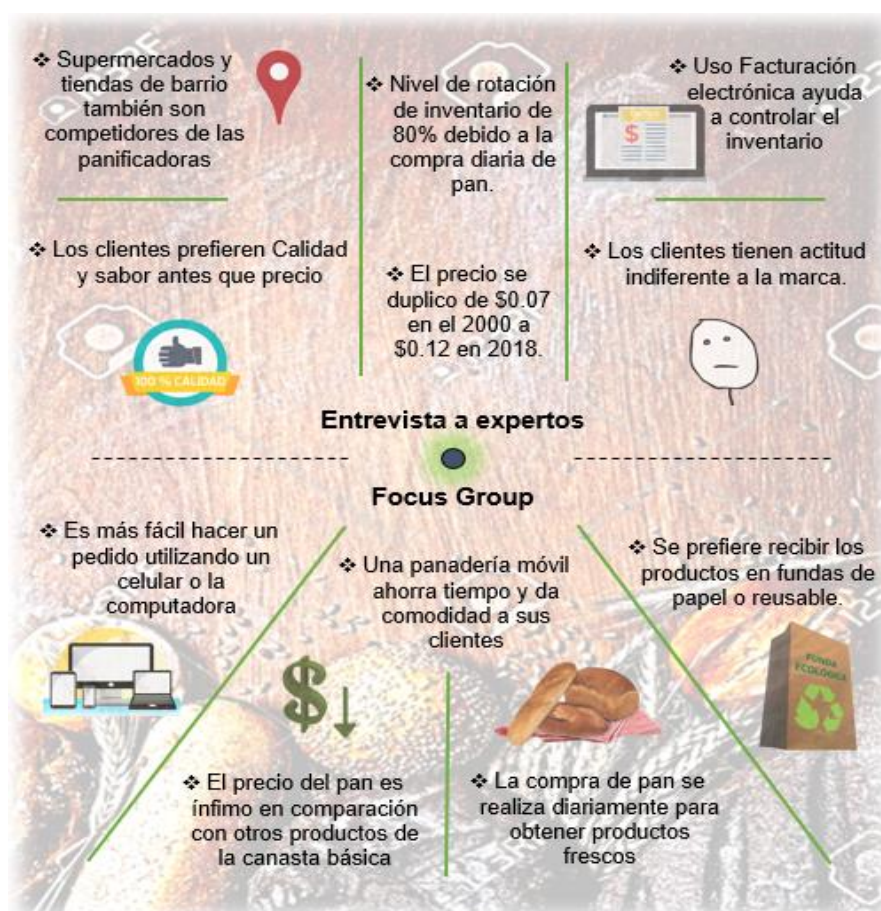


Figura 4: Hallazgos de la investigación cualitativa

Hallazgos de la investigación cualitativa

Se presentan a continuación las ideas y temas más relevantes y discutidos durante las entrevistas a expertos realizadas a administradores de panaderías y focus group realizada con 9 participantes. Esta información servirá para formular las preguntas para el levantamiento de encuestas (anexo 2).

Se realizó una entrevista a la propietaria de la panificadora “Bakerey del valle” (empresa con 18 años en el mercado) Ruth Guzmán, y una segunda entrevista a Cesar Bravo Cofundador de “Bakerey del Valle” y exgerente de “La Unión”.

Los participantes del focus group tienen edades entre los 17 y 65 años, en total asistieron 9 personas y el evento tuvo una duración de 1 hora 30 minutos.

- Panaderías tradicionales tienen piezas de pan con precios entre los 0.20 centavos y 0.60. El precio se asigna en base a los costos de producción más no según el valor agregado (entrevista a expertos).
- Durante el periodo entre 2000 y 2018 los precios de los productos de panadería se duplicaron (entrevista a expertos).
- El nivel de producción ha reducido de 4 quintales en 2006 a 1,5 en 2017 debido al aumento de la competencia de micro y pequeñas panificadoras (entrevista a expertos).
- La presencia de un vendedor que inspire confianza y se mantenga limpio es crucial para la relación con clientes, debido al contacto diario (grupo focal).
- Gran parte de los participantes del grupo focal concuerdan en disminuir el uso de fundas plásticas y puesto que la venta se realizará en un camión, destacan la importancia de implementar un camión eléctrico que no contamine el ambiente ni los productos.
- Todos concuerdan en que sería muy conveniente que exista una panadería móvil ya que la compra de estos productos se realiza comúnmente en las mañanas al menos 3 veces por semana y también es una pérdida de tiempo para ellos tener que asistir a una panadería tradicional (grupo focal).

Investigación cuantitativa

Levantamiento de encuestas

Para el análisis cuantitativo se aplicará un modelo no probabilístico con un muestro por conveniencia. Para fines de la presente investigación exploratoria se llevará a cabo un levantamiento de encuestas con muestra de 70 personas.

La estructuración de las encuestas está basada en los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, los temas que se plantearon fueron hábitos de consumo, frecuencia de compra, preferencias al momento de comprar, interés en el modelo de negocio de una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y comunicación, análisis de precios de Van Westendorp y datos generales (edad, nivel de ingresos, genero) (anexo 2).



Figura 5: Hallazgos de la investigación cuantitativa

Hallazgos de la investigación cuantitativa

Los siguientes hallazgos son el resultado del desarrollo de análisis de correlaciones y tablas de contingencia en base a las tabulaciones de 70 encuestas, por tal motivo la figura 5 debe ser analizada en conjunto con el anexo 2 del presente plan de negocio.

- La hipótesis H0 planteada para la presente investigación se acepta debido a la aceptación del público equivalente al 70% y también por el hecho de que todos los encuestados aseveraron consumir pan al menos una vez al día.
- 64.15 % de los encuestados adquieren piezas de pan en una panadería tradicional entre 5 y 7 veces a la semana y lo destina al desayuno.
- 62.30 % de las personas que adquieren productos de panadería entre 3 y 7 veces a la semana basan su decisión de compra en la calidad.
- 43.18% de los encuestados que adquieren piezas de pan en panaderías entre 3 y 7 veces a la semana se sienten satisfechos, el 34.09 % no lo está.
- 58.82 % se sentirían satisfecho comando a través de medios digitales, siempre y cuando se entregue un producto de calidad.
- 33.33% de los encuestados invierten entre \$ 1.50 y \$ 3.00 en cada compra se sienten satisfechos con la presencia de un vendedor.
- 81.54 % de las personas están dispuestas a comprar en una panadería móvil y vía digital mientras se usen bolsas de papel o reusables.
- 68.57 % de los encuestados con ingresos entre los \$ 500 y \$1,500 se disponen a invertir entre \$ 0.50 y \$ 1.50 en cada compra.
- Tras el análisis de Van Westendorp se determinó un precio optimo y justo de 0.20 centavos de dólar por pan. Más información sobre el método Van Westendorp en el **anexo 2**

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A continuación, se presentan razones por las cuales es estadística y públicamente aceptada la creación de una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y la comunicación.

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo, del cliente e información secundaria.

La industria de servicio de alimento y bebida está formada por el 5% de aporte directo desde el cantón Rumiñahui, región donde se ha registrado un aumento de 30 % de la población, siendo el 50% de la misma económicamente activa (INEC, 2018), (BCE, 2016).

Existen beneficios fiscales como créditos tributarios al momento de la declaración de IVA (LORTI, 2018). Además, incentivos en cuanto a la depreciación y amortización de la adquisición de maquinarias destinadas a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (RALORTI, 2015).

La aceptación y viabilidad del plan de negocio en el mercado seleccionado es favorable según los datos que demuestran que los ecuatorianos destinan el 24,4% de sus ingresos a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2012). Información que se confirma con la investigación de mercados que resulto que el 64.15% de los encuestados adquieren pan entre 5 y 7 veces a la semana para el desayuno.

Los locales comerciales son tratados como cualquier otro condómino y se rigen a la ley de propiedad horizontal, debido a esto, muchas empresas prefieren no realizar actividades económicas en dichas propiedades por lo que la oferta de bienes es escasa. Las propiedades horizontales fueron creadas para albergar a grupos familiares, estudiantes y solteros por lo que existe una gran demanda insatisfecha en cuanto a alimentos y bebidas se refiere (Nacional, 2005).

El 81.54% de las personas están dispuestas a comprar en una panadería móvil y vía digital mientras se usen bolsas de papel o reusables y el pago sea en efectivo. (INEC, ecuadorencifras, 2016).

La responsabilidad ambiental empresarial es bien vista por el público, puesto que, el 47.47% de ecuatorianos reciclaron algún tipo de residuo durante el 2017. también la investigación cuantitativa registró que el 90.3% de los encuestados preferirían utilizar fundas de papel, reutilizables o amigables con el ambiente (INEC, ecuadorencifras, 2014).

El 92% de los comerciantes minoristas utilizan bolsas plásticas. Esto se confirma con el 89% de encuestados de la investigación de mercados que indicaron recibir sus productos en dichas bolsas (Telegrafo, 2017).

Las emisiones de gases de efecto invernadero en 2017 fueron de 39,507 kilo toneladas de co₂ ubicando al Ecuador en el puesto 122 de 186 países analizados, siendo el primero el país menos contaminante. Las personas residentes en propiedades horizontales deben movilizarse a tiendas cercanas fuera de sus propiedades debido a la escasez de tiendas en dichas propiedades, en contraste las panaderías móviles no emiten gases de efecto invernadero porque son camiones eléctricos y contribuyen a la disminución de movilizaciones en autos, esta información puede compararse con la tendencia del 47% de la población ecuatoriana a reciclar (Datosmacro, 2017).

La rotación de inventario en panaderías tradicionales se muestra elevado ya que 62.30% de encuestados de la investigación de mercados adquieren productos de panadería entre 3 y 7 veces a la semana, las panaderías tradicionales pueden atender a diferentes segmentos de mercados tales como, estudiantes, familias, ejecutivos, niños, y adultos mayores por su ubicación en la ciudad. Por otro lado, las panaderías móviles atienden un segmento que en su mayoría son hogares residentes en propiedades horizontales ya que estas se destinan en mayor parte para dicho fin (Nacional, 2005).

Las panaderías móviles no representan una amenaza para las panaderías tradicionales ya que no apuntan a todos los mercados de una tradicional y tampoco se dedican a la elaboración del pan, sino a la repartición del mismo, por ende, las panaderías tradicionales son proveedores y las panaderías móviles sus clientes.

Finalmente, es importante mencionar que la investigación cuantitativa reveló que la forma preferida de pago por el 73.6 % de los encuestados es en efectivo, y esto se debe a que el 86.1 % de estas personas afirmaron gastar entre \$0.50 y \$3.00 en cada compra de productos de pan que realizan. Por último, el análisis Van Westendorp detallado en el anexo 2 del presente plan de negocio dio como resultado un precio justo de 0.20 centavos de dólar.

Tabla 11: Características principales de la oportunidad de negocio

Resumen de características de la oportunidad de negocio
Aunque la industria presentó un estancamiento en la época del terremoto en Ecuador, Manabí en 2016 se puede contrarrestar esta amenaza con la fuerte participación del cantón Rumiñahui en la industria y su actual crecimiento poblacional y económico.
La legislación ecuatoriana apoya a los nuevos negocios y a aquellos que se encargan de la producción y/o venta de productos de primera necesidad como lo son los productos de panadería.
Los ecuatorianos destinan una cuarta parte de sus ingresos para alimentos y bebidas por lo que cabe recalcar que la mayoría de ecuatorianos adquiere productos de panadería entre 5 y 7 veces a la semana.
El mercado se encuentra preparado para entender la interacción electrónica utilizando tecnología de la información y la comunicación, pero es necesario desarrollar confianza en cuanto a la entrega de datos personales.
El mercado es consciente del nivel de contaminación provocada por vehículos y bolsas plásticas, por tal motivo, las panaderías móviles y el uso de bolsas reusables y/o de papel son favorecedores en el modelo de negocio planteado.
La rentabilidad de las panaderías se basa en la venta de grandes volúmenes de piezas de pan, y es factible gracias a la frecuencia de compra de entre 3 y 7 veces a la semana
La rentabilidad de la panaderías se basa también en el pago en efectivo que es preferido por los clientes, generando liquidez inmediata.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Michael Porter propone las estrategias basadas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2013). Para el presente negocio se establece la estrategia de diferenciación.

5.1.1. Mercado objetivo

El mercado meta definido y fundamentado por la segmentación de mercados realizada previamente es de 11.732 clientes potenciales en el cantón Rumiñahui. La investigación cuantitativa demostró que el 77% de personas están interesadas en el modelo de negocios y el 70 % de las personas encuestadas están dispuestas a comprar en una panadería móvil y el 61.1 % de mercado que se pretende atender en dos urbanizaciones iniciales.

Tabla 12: Mercado objetivo

Segmentación de mercado para la venta de pan y alimentos en una panadería móvil			
Variable	Detalle	%	Demanda
Geográfico			
País	Ecuador	100%	17'010.430
Provincia	Pichincha	18.32%	3'116,111.00
Cantón	Rumiñahui	3.44%	107,043
Residentes en propiedades horizontales	Departamento en casa o edificio (11.77%), cuartos en casa de inquilinato (6.06%), Villa (38,09%)	56.96%	60,972
Demográfico			
Edad	17 - 85 años	66%	40,241
Nivel socioeconómico	B (11.2%); C+(22,8%); C- (49.3%);	83.30%	33,521

Segmentación de mercado para la venta de pan y alimentos en una panadería móvil			
Variable	Detalle	%	Demanda
Conductual			
Compras a domicilio	El 35% de los ecuatorianos compran por internet	35%	11,732
VARIABLE SEGÚN INVESTIGACIÓN DE MERCADO			
Interesados en el modelo de negocios	Investigación de mercado	77%	9,033.64
Dispuestos a comprar en medios digitales	Investigación de mercado	70%	6,323.55
% clientes potenciales en propiedad horizontal 1	Investigación de mercado	30.55%	3,864
% clientes potenciales en propiedad horizontal 2	Investigación de mercado	30.55%	

5.1.1.1. Demanda

Para el cálculo del tamaño de mercado en unidades se necesita la frecuencia de uso. Se debe tomar en cuenta que la panadería móvil tendrá un horario preestablecido entre 06:00 am y 11:00 a.m. Por último, según el INEC el consumo anual per cápita de pan en el Ecuador es de 40 kilogramos por persona al año, dando como resultado 0.11 kg de consumo de pan diario (Lideres, 2017).

5.1.1.2. Participación de mercado

La información presentada a continuación está sustentada gracias a la información compartida por la panificadora "Bakerey y Pastelería del Valle", ubicada en el cantón Rumiñahui, la misma que posee 11 establecimientos en dicho sector. La participación de mercado se basa en la capacidad instalada de los dos vendedores que en promedio pueden realizar la venta de hasta 2.500

panes diarios cada uno. También se extrajo datos del sistema de cuentas nacionales del banco central del Ecuador (BCE, 2016).

- Porcentaje de mercado de Bakery del valle (cantón Rumiñahui)
 $2'190.000 \text{ paneas anuales Bakery} / 470'400.000 \text{ panes en Rumiñahui anual (BCE, 2016)} = 0,0039\%$ de participación en la industria de alimentos y bebidas
- Potencial mercado
 $3.864 * 0.22 \text{ kg de pan/hogar} * 365 \text{ días} = 310.279,2 \text{ Kg anual.}$
- Tamaño de mercado en unidades
 $310.279,2 / 0.22 = 1'410.360 \text{ panes por año objetivo.}$


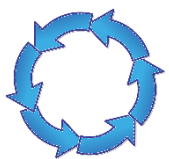



Para el presente plan de negocios se utilizará un nivel de ventas mensuales de 75.000 unidades y 900.000 unidades anuales con la cual se puede acaparar el 0.0019% de participación en la industria de alimento y bebida.

5.1.2. Propuesta de valor

Para entender la propuesta de valor es necesario analizar 8 aspectos adicionales que son determinantes para mantener dicha propuesta por ello se presenta a continuación el modelo de negocio CANVAS, que permite visualizar los aspectos clave del negocio (Osterwalder, 2019).

Tabla 13: Modelo Canvas para panadería móvil amigable con el ambiente y las TICs

Estructura de costos	Fuentes de Ingreso
<ul style="list-style-type: none"> ● Costos variables: Costo de los productos de panadería (proveedor), materiales e insumos primarios; Energía eléctrica para camiones (panaderías móviles). ● Costos fijos: Pago servicios telefónicos y móviles, internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La fuente de ingresos radica en la venta de los productos de panadería. ● La venta se realiza de manera diaria, lo cual asegura la liquidez y de la empresa.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bakery del Valle: Proveedor de productos de panadería. ● Automotriz BYD: Mantenimiento del camión eléctrico. ● Frigomak: mantenimiento de frigoríficos y mostradores para el producto. ● Convenios con proveedores de la materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar productos calientes, y frescos recién elaborados ● Mantener stock de productos. ● Recopilación y resolución de quejas  <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vehículo eléctrico adaptado a manera de panadería móvil. ● Colaboradores capacitados para brindar un producto y atención de excelencia y agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar productos con alto nivel de frescura, exclusividad y disponibilidad en la puerta del hogar de manera diaria para optimizar el tiempo de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio postventa; solución de objeciones ● Sistema de facturación electrónica ● Página web ● Llamadas telefónicas ● SMS ● WhatsApp <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de distribución directa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Familias y estudiantes residentes en propiedades horizontales dentro de los límites del cantón Rumiñahui que posean una edad entre los 17 y 85 años y posean la disposición de comprar en una panadería móvil express a domicilio. 

5.1.2.1. Decisión de posicionamiento

No existe en el mercado una panadería móvil que acuda exclusivamente a propiedades horizontales con productos exclusivos, esto es lo que propone “Panificadora Express”. Las propiedades horizontales carecen de locales comerciales dentro de sus límites lo que dificulta el abastecimiento de productos y/o servicios por parte de los habitantes de tales propiedades. Tras este análisis se propone una estrategia que brinde un mayor valor para el cliente basado en la frescura, exclusividad y disponibilidad en la puerta de su hogar a cambio de un precio más alto.

5.1.2.2. Declaración de posicionamiento

Para los moradores en propiedades horizontales que valoran su tiempo personal y gustan de un desayuno con productos de panadería recién elaborados, “Panificadora Express” ofrece un servicio a domicilio de manera periódica para generar comodidad, confianza en el producto y ahorro de tiempo personal de los clientes.

5.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se refiere a el desarrollo de estrategias relacionando 4 variables: producto, precio, plaza, y promoción. A continuación, se desarrolla el análisis direccionado a crear valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.1. Producto / Servicio

“Panificadora Express” utiliza un camión eléctrico adaptado a manera de panadería móvil para brindar un servicio a domicilio, poniendo a disposición del mercado un producto que basa su calidad en la frescura, exclusividad y disponibilidad diaria. Panificadora express tiene un acuerdo exclusivo de fabricación con la existente “Bakerey y pastelería del valle”, empresa panificadora ubicada en el cantón Rumiñahui. Está prepara los productos de panadería y “Panificadora express” los vende directamente al consumidor final.

Este producto / servicio es de especialidad, es decir, “bien de consumo con características o identificación de marca únicas por lo cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial” (Kotler & Armstrong, 2017). Panadería Express ofrece a los consumidores 7 productos de panadería exclusivos basándose en los productos de más alta rotación según la entrevista realizada en la investigación de mercado del presente plan de negocio.

A continuación, se presenta la lista de productos seleccionados. Estos han sido agrupados en diferentes categorías según la metodología de negocio de la consultora ecuatoriana Pacific Advisor – BOX emprendimiento (Jaramillo, 2019).

Tabla 14: Clasificación de productos según su margen de contribución

Masivos	Diferenciados	Aspiracionales
“Reventado”	Empanada con queso	Croissant con nueces y manjar de leche
Pan de Ambato	Baguette	Croissant con queso y salami
Pan de dulce	-	-

5.2.1.1. Atributos del producto / servicio

Los beneficios que ofrecerá el producto / servicio se comunican y entregan a través de atributos del producto (Kotler & Armstrong, 2017).

Calidad: Según Kotler y Armstrong la calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio y por ello está muy vinculada con el valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2017).

Tabla 15: Atributos del producto / servicio

Atributos	Descripción	Beneficios
Frescura	pan recién salido de los hornos, suaves y en buen estado.	Producto saludable y recién elaborado que genera confianza.
Disponibilidad	Disfrutar del pan que uno desea cada día, sin escuchar un "hoy no tenemos lo que usted desea".	El cliente debe poder recibir el producto que desea en la mayoría de los casos.
Exclusividad	Los productos son elaborados con recetas especiales de "Panificadora Express".	Exclusividad: Nueva experiencia de compra. Textura suave y nuevos sabores.

Receta de los productos

Con los productos que se han desarrollado se busca crear una experiencia de exclusividad a través de una forma de compra nueva. La receta de estos productos fue elaborada con la colaboración de técnicos panificadores, los propietarios/as del proveedor y propietarios de “Panificadora Express”.

Se ha decidido empezar el funcionamiento de las panaderías móviles con 7 productos, e implementar un sistema de Buenas prácticas de manufactura explicadas en el capítulo 6 del presente plan de negocios.

5.2.1.2. Branding

Marca: “Panificadora Express” es una combinación de palabras que trae la idea de panadería a la mente de las personas y con la imagen de un camión se comunica que es un servicio rápido, y, por ende, a domicilio (Smashinglogo, 2019).

Tabla 16: Costo de logo

	Precio único incluido derechos de copyright
Logo	\$ 59

Tomado de: Smashinglogo

Slogan: “Pan en la puerta de casa”

Logo:



Figura 6: Slogan y logo

5.2.1.3. Empaque

En la investigación de mercado realizada en el presente plan de negocio se descubrió que el 81.54 % de las personas están dispuestas a comprar en una panadería móvil y vía digital mientras se usen bolsas de papel o reusables. A

continuación, se presenta un ejemplo de la bolsa a utilizar en la entrega de los productos de panadería (Fundasecobags, 2019).

Tabla 17: Costo del empaque

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Fundas de papel	\$ 115.92	\$ 1,391.04	\$ 6,955.20

5.2.1.4. Etiquetado

Según el INEN están exentos de las disposiciones para rotulado nutricional los alimentos en envases con una superficie total para rotulado menor a 19,4 cm² que no contengan declaraciones de propiedades nutricionales y deben incluir una dirección o número de teléfono que el consumidor puede utilizar para obtener la información nutricional (INEN, 2016).

5.2.1.5. Soporte del negocio

El soporte del negocio en este caso cuenta con un servicio de apoyo a productos que representa la mayor parte de la oferta total y constituye una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca (Kotler & Armstrong, 2017). La mayor parte del soporte es digital, se implementará una línea telefónica y un área recepción de llamadas para tomar pedidos de los clientes, sugerencias y brindar información sobre la empresa a los mismos utilizando E-mailing.

Tabla 18: Costos de soporte

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Servicios básicos	\$ 150	\$ 1800	\$ 9,000
Telefonía e internet	\$ 85	\$ 180	\$ 900
Soporte línea telefónica	\$ 46.08	\$ 553	\$ 2,765
E-mailing	\$ 900	\$ 0.00	\$ 0.00

5.2.2. Precio

El precio es uno de los factores que más influye en las decisiones de compra, equivale a la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.2.1. Método de fijación de precios

El método de fijación de precios a utilizar es aquel que se basa en el valor para el cliente que se trata de tomar en consideración la percepción de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). Previamente en este plan de negocios se estableció un precio de mercado por pan de \$0,20 centavos de dólar. Los productos de panadería en Ecuador tienen un precio mínimo de mercado establecido por la ley de \$0,12 centavos de dólar (MIPRO, 2019).

5.2.2.2. Estrategia de precios

Se ha seleccionado la estrategia de precios de más por más, esto se refiere a que se va a ofrecer un precio más alto por obtener un producto con más beneficios tangibles y/o intangibles (Kotler & Armstrong, 2017). El precio según el levantamiento de encuestas y el método de Van Westendorp fue de \$0.20 por pieza de pan siendo \$0.12 el precio de venta actual en panaderías tradicionales (anexo 2).

Tabla 19: Precios y costos variables del producto

Producto	Precio	Costo variable unitario	Margen de contribución	% Margen de contribución
"Reventado"	\$ 0,20	\$ 0,15	\$ 0,05	25%
Pan de Ambato	\$ 0,20	\$ 0,14	\$ 0,06	30%
Pan de dulce	\$ 0,20	\$ 0,14	\$ 0,06	30%
Empanada con queso	\$ 0,40	\$ 0,23	\$ 0,17	43%
Croissant con queso y salami	\$ 0,50	\$ 0,18	\$ 0,32	64%
Croissant con nueces y manjar de leche	\$ 0,50	\$ 0,16	\$ 0,34	68%
Baguette	\$ 0,40	\$ 0,08	\$0,32	80%

Tabla 20: Precios de los productos

Masivos		Diferenciados		Aspiracionales	
Producto	Precio	Producto	Precio	Producto	Precio
Reventado	\$ 0.20	Empanada con queso	\$ 0.40	Croissant con nueces y manjar de leche	\$ 0.50
Pan de Ambato	\$ 0.20	Croissant con queso	\$ 0.40	Baguette	\$ 0.50
Pan de dulce	\$ 0.20	-	-	-	-

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

No se va a implementar una estrategia de ajuste hasta el año 5 debido a que, el precio de mercado es de \$ 0.12 centavos de dólar y se ha establecido un precio de venta de \$ 0.20 centavos de dólar y no se tiene pensado incrementar o disminuir los precios de los productos que no sea motivo de inflación.

5.2.3. Plaza

Las dos opciones son vender los bienes directamente o venderlos a través de intermediarios. Todo vendedor debe decidir cómo hacer accesibles sus bienes en el mercado objetivo (Kotler, 2011).

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Se va a implementar una página web y un departamento de servicio al cliente (*call center*), medios por los cuales se realiza la recopilación de los pedidos de cada cliente para entregarlos a domicilio.

Tabla 21: Costos de distribución

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Diseño página web	\$ 554	\$ 0.00	\$ 0.00
Redes sociales	\$ 200	\$ 2,400	\$ 12,000
Mantenimiento (2do año)	\$ 15	\$ 180	\$ 720

5.2.3.2. Puntos de venta

Los puntos de venta son el centro convergente de los intereses particulares de todos los actores comerciales (Quintero, 2019). “Panificadora Express” busca crear un nuevo concepto del servicio a domicilio centrado en propiedades

horizontales marcados por sus diferencias en ocupación de superficie terrestre, y su similitud en la falta de panaderías dentro y en los alrededores de tales propiedades. Los puntos de venta son los camiones eléctricos denominados panaderías móviles.

5.2.3.3. Estructura de canal de distribución

La estructura del canal de distribución se basa en un sistema de marketing horizontal, en la que dos o más compañías se unen para aprovechar una nueva oportunidad, combinando esfuerzos financieros, productivos y de marketing (Kotler & Armstrong, 2017).

En el caso de este plan de negocios “Panificadora Express” combinara sus capacidades con su proveedor “Bakerey y pastelería del valle”. Los papeles que cumplir son diferentes, pero se complementan entre sí. “Bakerey” es quien se encargará de la producción de los productos exclusivos de panadería. A continuación, “Panificadora Express” se encarga de ir por los productos y percharlos en cada una de las panaderías móviles para proceder a su entrega a domicilio.

5.2.3.4. Tipos de canal

Según (Kotler & Armstrong, 2017) existen dos tipos de canales, el directo que no tiene niveles de intermediarios y el indirecto que incluye uno o más niveles de intermediarios. Debido al modelo de negocio que desarrolla “Panificadora Express”, no existen intermediarios porque la panadería móvil acude directamente hacia el consumidor, por lo que se vuelve un canal de compra directo.

5.2.4. Promoción

El fin de la promoción es comunicarse con los clientes y otros grupos que participan en el negocio. Para transmitir un mensaje claro y convincente (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.4.1. Estrategia de promoción

La estrategia a utilizar es de empuje porque se cuenta con fuerza de ventas en

las panaderías móviles y la promoción comercial a través de la página web de “Panificadora Express” y redes sociales para impulsar el producto a lo largo de los canales. (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad es cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2017).

Según las encuestas realizadas en la investigación de mercados del presente plan de negocio el 45.8% prefiere recibir premios para clientes frecuentes. Con esta información se ha decidido implementar la entrega de muestras gratis.

Tabla 22: Costo por muestras gratis

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Muestras gratis	\$ 48.33	\$ 580	\$ 2,900

5.2.4.4. Relaciones públicas

Conjunto de actividades encaminadas a atraer a los clientes y establecer buenas relaciones con los diversos grupos de interés, inversionistas, medios de comunicación y las comunidades (Kotler & Armstrong, 2017).

“Panificadora Express” ha decidido implementar charlas y asistir a ferias sobre fortalecimiento de comunidades y beneficios de los productos de panadería para educar a los clientes en propiedades horizontales para que convivan y relacionen esas experiencias con la marca de “Panificadora Express”.

Tabla 23: Costo por muestras gratis

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Charlas	\$ 100	\$ 1,000	\$ 5,000
Asistencia ferias	\$ 400	\$ 4,000	\$ 20.000

5.2.4.5. Fuerza de ventas

También llamadas ventas personales, implican relaciones interpersonales y compromiso entre los vendedores y los clientes individuales ya sea cara a cara o a través del social media (Kotler & Armstrong, 2017).

El personal responsable de la eficacia en el área de ventas está constituido por un chofer y 2 vendedores por cada panadería móvil. Es necesaria la selección de colaboradores con destrezas en ámbitos de relaciones con el cliente y resolución de conflictos.

Tabla 24: Costos de distribución

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Movilización	\$ 120	\$ 1,440	\$ 7,200
Carga de batería	\$ 129	\$ 1,548	\$ 7,740
Mantenimiento de equipos	\$ 13.73	\$ 165.96	\$ 829.80

3.1.1.1. Marketing directo

Consiste en conexiones directas con consumidores con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y al mismo tiempo entablar relaciones duraderas con el cliente (Kotler & Armstrong, 2017). En este apartado se ha incluido las siguientes actividades promocionales.

Tabla 25: Costos de distribución

	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años
Volantes	\$ 25	\$ 300	\$ 1,500
Revistas especializadas	\$ 125	\$ 1,500	\$ 7,500

Tabla 26: Costos generales de la mezcla de marketing

Rubros	Costo mensual	Costo anual	Costo a cinco años	Forma de pago
Diseño de página web	\$554,00			una sola vez
Mantenimiento y Actualización página web	\$15,00	\$180,00	\$900,00	anual a partir del año 2
Redes sociales	\$200,00	\$2.400,00	\$12.000,00	anual
Charlas	\$83,33	\$1.000,00	\$5.000,00	anual
Muestras gratis	\$48,33	\$580,00	\$2.900,00	anual
Asistencia a ferias	\$333,33	\$4.000,00	\$20.000,00	anual
Volantes	\$25,00	\$300,00	\$1.500,00	anual
Revistas especializadas	\$125,00	\$1.500,00	\$7.500,00	anual
E-mailing	\$900,00			una sola vez
Branding (Diseño logotipo e identidad corporativa)	\$59,00			una sola vez
Soporte línea telefónica	\$46,08	\$553,00	\$2.765,00	anual
Mantenimiento equipos	\$13,83	\$165,96	\$829,80	semestral
Carga batería	\$129,00	\$1.548,00	\$7.740,00	mensual
Servicios básicos	\$150,00	\$1.800,00	\$9.000,00	mensual
Movilización	\$120,00	\$1.440,00	\$7.200,00	mensual
Telefonía e internet	\$85,00	\$1.020,00	\$5.100,00	mensual
Fundas papel	\$115,92	\$1.391,04	\$6.955,20	mensual
Total	\$3.002,83	\$17.878,00	\$89.390,00	

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Misión

Facilitamos la compra de productos exclusivos de panadería a familias residentes en propiedades horizontales mediante vehículos repartidores eléctricos y el uso de tecnologías de la información y la comunicación para optimizar el tiempo personal de nuestros clientes y entregar un alimento recién elaborado sin abolladuras.

6.1.2. Visión

Ser pioneros y referentes en el uso de tecnologías amigables con el ambiente y el mundo digital que permitan entregar productos y/o servicios exclusivos y diferentes que den facilidades de adquisición a los clientes y generen emociones de felicidad y confianza hacia la empresa y sus operaciones.

6.1.3. Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- Introducir un nuevo producto semestralmente durante un año para que genere variedad en las líneas de productos.
- Implementar procesos de negocio mediante el uso de un programa de modelamiento de procesos para controlar el uso de insumos y volver eficiente el desarrollo de operaciones.

Objetivos a mediano plazo

- Desarrollar una comunidad interconectada mediante la aplicación de marketing digital para posicionar la marca en redes sociales e internet.
- Recopilar información de los clientes mediante el uso del software Customer Relationship Management para la toma de decisiones y formulación de estrategias

Objetivos a largo plazo

- Desarrollar una nueva cultura de compra en las personas residentes en propiedades horizontales para fidelizar a los clientes.

- Implementar dos panaderías móviles nuevas cada 10 años como inversión para abarcar mayor demanda de clientes.

6.1.4. Estructura legal

Según el artículo 2 de la ley de compañías vigente en el Ecuador, para registrar una compañía anónima la empresa debe constituirse con dos o más accionistas, la razón social con la cual se le denominará a la actividad económica a realizar es Panificadora Express C.A. La elaboración de los estatutos será desarrollada por un abogado, se debe obtener una cuenta de integración de capital, para esto se necesita un capital mínimo de \$800, una carta de socios en la que se detalle la participación de cada uno y copias de cédulas y papeletas de votación de cada socio. A continuación, se debe elevar a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, la ley de compañías se encarga de la aprobación de estatutos mediante resolución. Luego se obtienen los permisos municipales, tales como, pago de la patente municipal y obtención del certificado de cumplimiento de obligaciones. Finalmente el registro mercantil de cantón Rumiñahui inscribe a la sociedad y el nombramiento del administrador de la empresa dando paso a la apertura del RUC (Supercias, 2014).

Para cumplir con todo el proceso antes detallado se contratará a un abogado, a continuación, se presenta un detalle de los costos en los que se va a incurrir para la apertura de la empresa (Supercias, 2014).

Tabla 27: Costos de registro legal de la compañía

Concepto	Costo
Honorarios de abogado	\$1,500.00
Capital	\$800.00
Pago de patente	\$450.00
Total	\$2,750.00

6.2. Diseño organizacional

Este apartado se trata del procedimiento de selección y administración de aspectos de estructura y cultura, de tal forma que se pueda controlar las actividades para lograr objetivos que necesita la compañía (Jones, 2013).

6.2.1. Tipo de estructura

Para la elaboración de un organigrama se a tomado como referencia la estructura de equipo de producto presentada por Jones en su libro “Teoría organizacional” que propone una estructura divisional donde los especialistas de las funciones de apoyo se combinan en quipos de desarrollo de productos que se especializan en las necesidades de una clase de producto en particular (Jones, 2013),

6.2.2. Organigrama

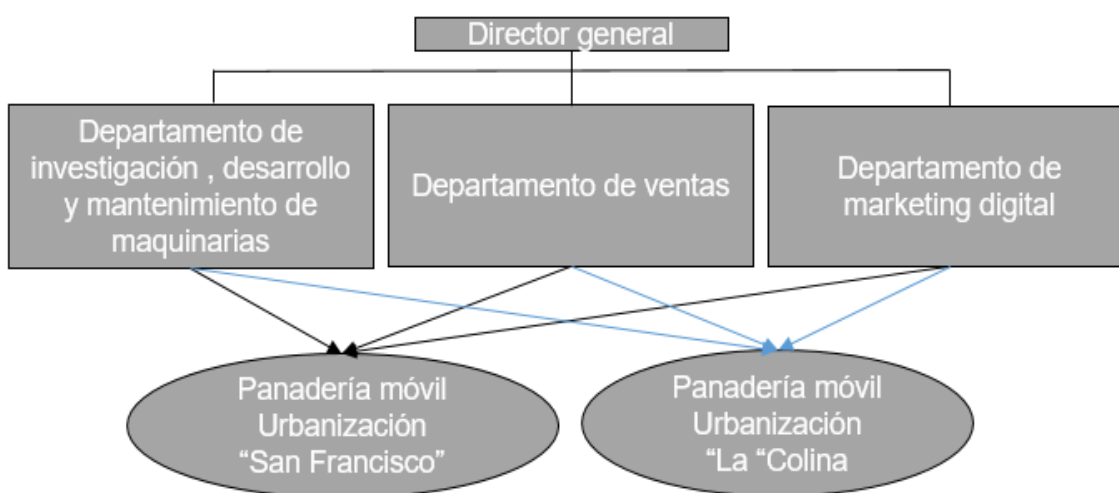


Figura 7: Organigrama de Panificadora Express

Tabla 28: Sueldos mensuales generales

Personal	Cantidad	Salario
Director general	1	\$394.00
Gerente de investigación y desarrollo	1	\$394.00
Gerente de mantenimiento	1	\$394.00
Personal de mantenimiento	1	\$394.00
Gerente de ventas	1	\$394.00
Gerente de marketing digital	1	\$394.00
Vendedores de panadería móvil	4	\$1,576.00
Choferes de panadería móvil	2	\$788.00
Total	12	\$4,728.00
Sueldo (\$394.00) + décimo tercero + décimo cuarto + Fondos de reserva + aporte patronal y personal + provisiones = \$ 507.54	12	\$6,090.48

6.2.3. Cadena de valor

6.2.3.1. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a diagnosticar la ventaja competitiva de un negocio que compite en una industria en particular. La cadena de valor posee varias categorías genéricas que pueden dividirse en diferentes procesos actividades (Porter, 2010). En este caso es necesario analizar la cadena de valor basándose en las actividades que realiza la competencia, es decir, aquellos que se dedican a la venta de bebida y alimento a domicilio ya que poseen una estructura y fines administrativos comunes (universo, 2018).

Mapeo de actividades de la cadena de valor

Procesos de Apoyo	Infraestructura de la empresa				
	Realizar levantamiento de encuestas				
	Preparar cronograma de operaciones				
	Preparar premios de clientes ganadores				
	Gestión de Talento Humano				
	Recopilar pedidos de clientes			Preparar personal de panadería móvil	Recopilar comentarios de clientes Recopilar problemáticas y dudas de clientes
	Desarrollo de Tecnología / Gestión Financiera				
			Confirmar funcionamiento de Preparar rutas de repartición	Preparar matriz de nuevos clientes Preparar informe de costos	
	Adquisición y Compras				
		Enviar solicitud de productos al proveedor Preparar insumos de mantenimiento Enviar listado de pedidos al proveedor			
Procesos Primarios	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Comercial / Marketing y Ventas	Servicio Postventa
	Sistematizar pedidos de clientes	Abastecer las panaderías móviles	Repartir los pedidos de productos	Ingresar información de clientes en CRM Presupuestar actividades promocionales	Sistematizar comentarios de clientes
		Preparar los pedidos de clientes	Realizar un recorrido de venta	Establecer métricas de CRM	Resolver problemáticas y dudas de clientes
		Realizar mantenimiento de maquinarias	Facturar ingresos electrónicamente	Establecer un cronograma de estrategias promocionales Informar a los clientes cuando han sido acreedores de premios o descuentos	

Figura 8: Actividades de la cadena de valor de Panificadora Express.

Hallazgos del análisis de los procesos y actividades de la cadena de valor

Actividades Críticas

Realizar levantamiento de encuestas.

Resolver problemáticas, de clientes.

Receptar pedidos de clientes.

Receptar comentarios de clientes.

Repartir los pedidos de productos.

Facturar electrónicamente ingresos.

Establecer métricas de CRM.

Recopilar comentarios de clientes.

Recopilar pedidos de clientes en la panadería móvil.

Implementar un cronograma de actividades promocionales.

Recopilar pedidos de clientes mediante página web, correos electrónicos, vía telefónica y WhatsApp.

Ingresar información de clientes en CRM.

Receptar problemáticas, y dudas de clientes.

Informar a los clientes cuando han sido acreedores de premios o descuentos.

Hallazgos de las actividades críticas

- Para generar valor al cliente se debe iniciar con el abastecimiento completo en las panaderías móviles.
- Después se debe controlar la preparación higiénica adecuada de los vendedores y choferes de las panaderías móviles.
- Luego se debe preparar una ruta de repartición de los pedidos de clientes recopilados.
- Una vez lista la ruta se debe cumplir con tiempos de repartición establecidos.
- Al finalizar la repartición de pedidos se procede a circular en la propiedad horizontal ofreciendo productos hasta culminar el horario de circulación.
- Para analizar la satisfacción del cliente se deben analizar métricas del CRM.

- Los clientes deben estar oportunamente informados de los resultados de promociones y sus problemas y dudas deben solucionadas.
- Las actividades de promociones deben ser correctamente presupuestadas para asegurar un retorno de inversión favorable.

6.3. Plan de operaciones

6.3.1. Mapa de procesos

El mapa a continuación demuestra la interacción existente entre los procesos más importantes “Panificadora Express”. Este cuadro representa un flujo continuo empezando con las necesidades del cliente y terminando con la satisfacción del mismo, esta secuencia se repite continuamente de manera que se pueda detectar ineficiencias productivas para modificarlas y que puedan mejorar (Pardo, 2018).

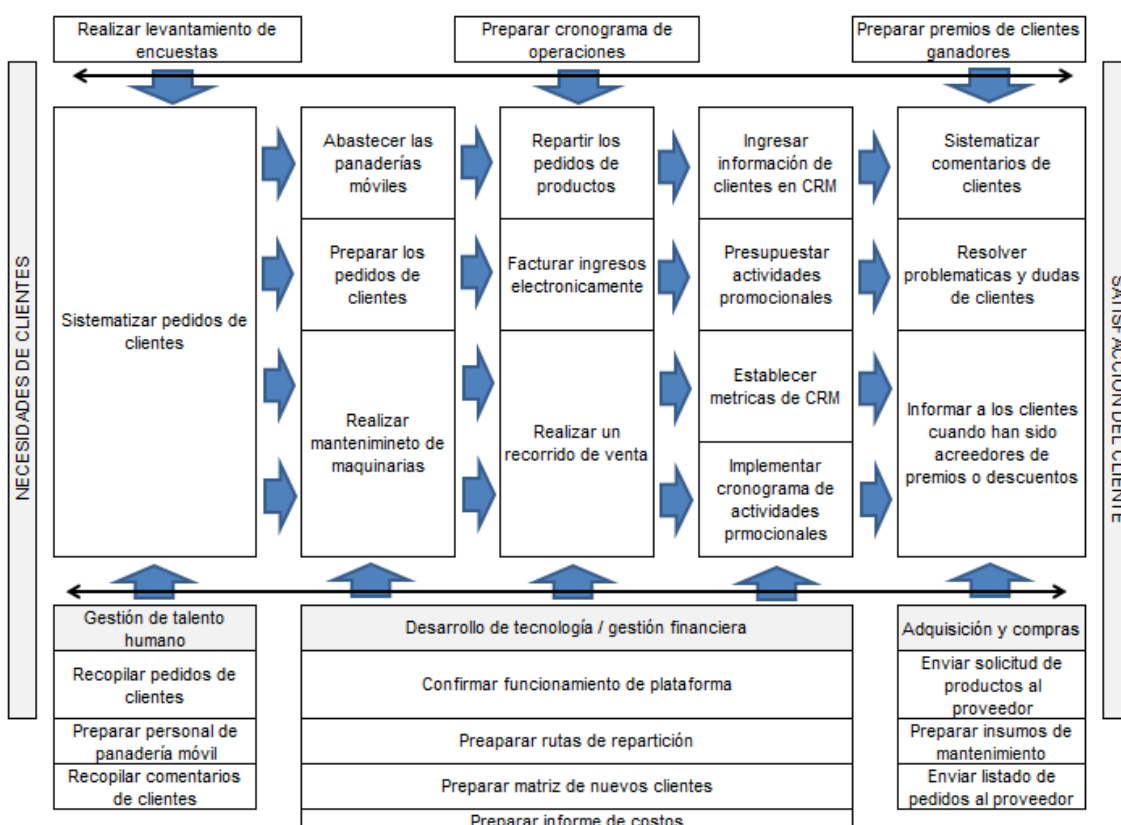
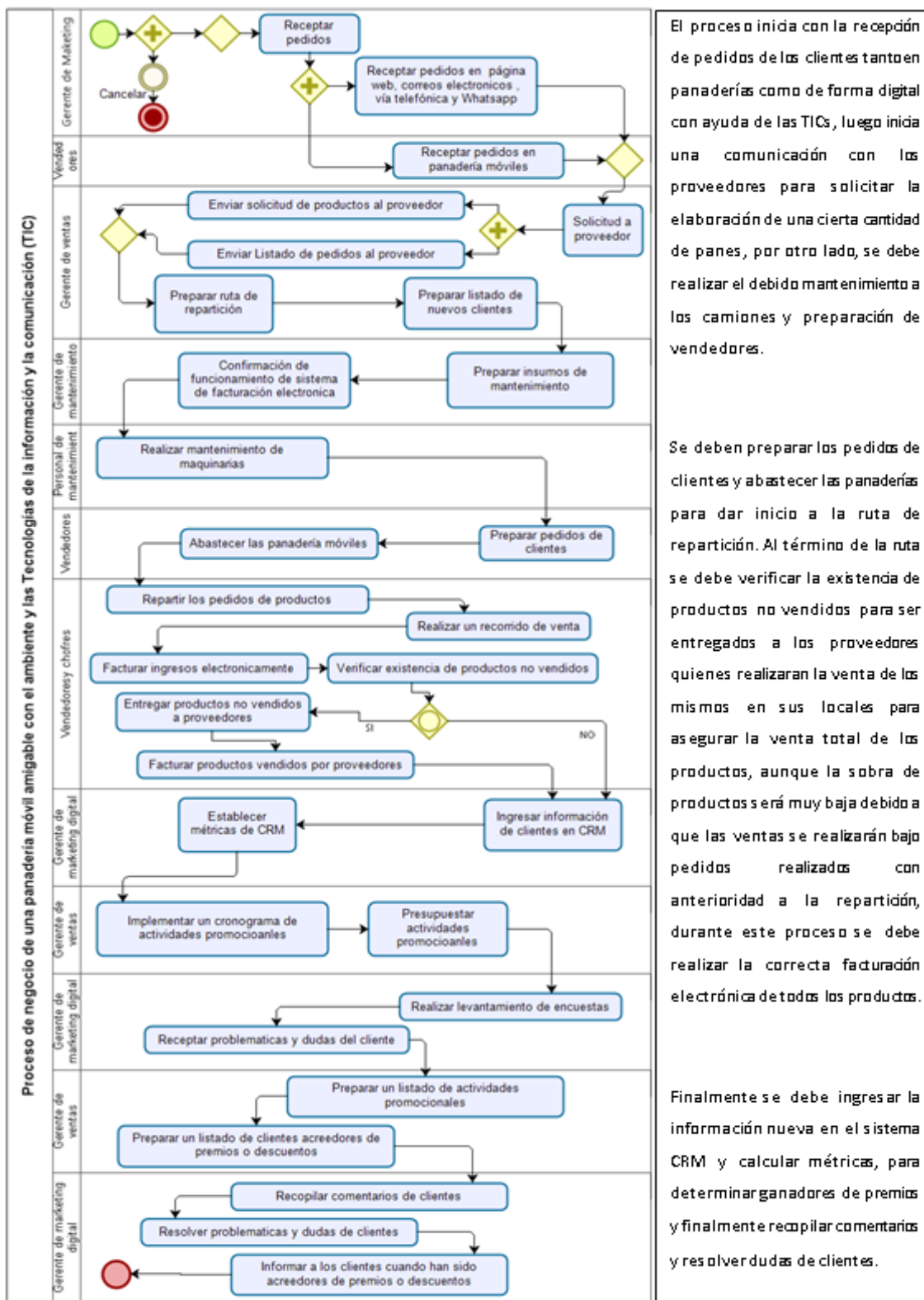


Figura 9: Mapa de procesos de Panificadora Express.

6.3.2. Flujograma de procesos

Se utilizó el programa Bizagi y la cadena de valor presentada (Bizagi, 2019).



El proceso inicia con la recepción de pedidos de los clientes tanto en panaderías como de forma digital con ayuda de las TICs, luego inicia una comunicación con los proveedores para solicitar la elaboración de una cierta cantidad de panes, por otro lado, se debe realizar el debido mantenimiento a los camiones y preparación de vendedores.

Se deben preparar los pedidos de clientes y abastecer las panaderías para dar inicio a la ruta de repartición. Al término de la ruta se debe verificar la existencia de productos no vendidos para ser entregados a los proveedores quienes realizarán la venta de los mismos en sus locales para asegurar la venta total de los productos, aunque la sobra de productos será muy baja debido a que las ventas se realizarán bajo pedidos realizados con anterioridad a la repartición, durante este proceso se debe realizar la correcta facturación electrónica de todos los productos.

Finalmente se debe ingresar la información nueva en el sistema CRM y calcular métricas, para determinar ganadores de premios y finalmente recopilar comentarios y resolver dudas de clientes.

Figura 10: Flujograma de procesos

Tabla 29: Tiempo, personas requeridas y costos para cumplir con el flujograma de procesos

#	Actividad primaria	Tiempo	personas requeridas	Costo mensual
1	Proceso de recopilación de pedidos	06:00 a.m. 18:00 p.m.	3	\$1,182.00 (sueldos)
2	Proceso de proveedores	04:00 a.m. 04:10 a.m.	1	\$394.00 (sueldos)
3	Procesos de sistemas y maquinaria	04:00 a.m. 04:30 a.m.	3	\$1.250.00 (sueldos + insumos de mantenimiento)
4	Proceso de preparación de panadería móviles	04:30 a.m. 05:30 a.m.	3	\$1.250.00 (sueldos + insumos de mantenimiento)
5	Proceso de ruta y repartición	06:00 a.m. 11:00 a.m.	3	\$1,182.00 (sueldos)
6	Proceso de relación con los clientes	09:00 a.m. 18:00 p.m.	1	\$394.00 (sueldos)
7	Proceso de investigación de mercado y promociones	06:00 a.m. 18:00 p.m.	1	\$394.00 (sueldos)
8	Proceso de servicio post venta	06:00 a.m. 18:00 p.m.	1	\$394.00 (sueldos)

6.3.3. Infraestructura

Oficina: La oficina estará ubicada en el Valle de los Chillos en el edificio Bravo ubicado en la Avenida Ilaló, esta oficina cuenta con derecho a dos estacionamientos para las panaderías móviles. Es aquí donde se lleva acabo toda la administración de las actividades de la empresa. La oficina tiene dimensiones de 50 metros cuadrados.

Panadería Móvil: Las panaderías Móviles son camiones eléctricos que llevan

como carga un remolque adaptado a manera de tienda o panadería móvil. Estos circulan en los interiores de las propiedades horizontales y se usan para realizar el recorrido y repartición de los productos de panadería se puede visualizar un prototipo en el anexo 4 del presente plan de negocio.

Tabla 30: Costos de infraestructura

	Costo mensual
Oficina	\$ 10,000
Adecuación de remolque para panadería móvil	\$ 5,000
Furgón para camión (2)	\$ 24,000
Muebles oficina	\$ 750

Actores y etapas de generación de valor

Tabla 31: Actores y etapas de generación de valor

Generación de valor	
Actores	Etapas
Vendedores	Preparar pedidos de clientes
Vendedores y choferes	Repartir los pedidos de productos
	Realizar un recorrido de venta
Vendedores	Facturar ingresos electrónicamente
Gerente de ventas	Implementar un cronograma de actividades promocionales
	Preparar u listado de clientes acreedores de premios o descuentos
Gerente de marketing digital	Resolver problemáticas y dudas de clientes
	Informar a los clientes cuando han sido acreedores de premios o descuentos

De los once colaboradores de la empresa la generación de valor para el cliente se concentra en cuatro de ellos principalmente, Se van a implementar indicadores de control en las 8 etapas generadoras de valor para asegurar una buena atención al cliente creando confianza.

El cálculo de los indicadores y su control están a cargo del actor responsable de dicha etapa (Norton & Kaplan, 1996).

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ventas en unidades

a) Tasa de crecimiento

Para la proyección de ingresos, costos y gastos se toma en cuenta dos indicadores económicos que tienen validez para el funcionamiento del proyecto, estos son, la inflación general y el crecimiento del sector económico (CIU: I599202), el uso de estos indicadores determina validez a las proyecciones. El crecimiento promedio de estos indicadores entre el año 2012 – 2018 se pueden revisar en el anexo 3 del presente documento

El crecimiento promedio de 7,26% del sector económico sirve para dinamizar la demanda del pan en los cinco años de evaluación, en lo que respecta a la inflación se emplea en el incremento de precio del pan y los costos de materia prima y gastos asociados a la operación de la empresa. La proyección de unidades vendidas de pan es la siguiente:

Tabla 32: Proyección de unidades vendidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades de pan	900.000	965.364	1.042.649	1.117.360	1.191.360

b) Capacidad instalada vs participación de mercado

El uso de la capacidad instalada en el año 1 es el 49,32% considerando la cantidad de panes que podría comercializar la empresa según el número de empleados, en el año 2 se incrementa hasta 52,90%, año 3 es 57,22%, año 4 es 61,41% y en el año 5 es 65,28%. En lo que respecta a la captación del mercado objetivo es 0,19% en el año 1, en el año 2 es 0,21%, en el año 3 es 0,22%, año 4 es 0,24% y en el año 5 es 0,25%.

7.1.2. Precio y proyección de incremento de precios

La proyección de precios considera la inflación promedio presentada en el anexo 3.

El crecimiento de los ingresos de pan toma en cuenta las variedades del producto especificadas en el capítulo de marketing. En lo que concierne al precio se incrementa conforme la inflación y el tipo de producto, siendo el precio en el año 1 los siguientes:

Tabla 33: Proyección precios de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reventado	\$ 0,20	\$ 0,204	\$ 0,209	\$ 0,214	\$ 0,218
Pan de Ambato	\$ 0,20	\$ 0,204	\$ 0,209	\$ 0,182	\$ 0,186
Pan de dulce	\$ 0,20	\$ 0,204	\$ 0,209	\$ 0,182	\$ 0,186
Empanada con queso	\$ 0,40	\$ 0,409	\$ 0,418	\$ 0,363	\$ 0,371
Croissant - queso y salami	\$ 0,50	\$ 0,511	\$ 0,522	\$ 0,454	\$ 0,464
Croissant - nueces y manjar	\$ 0,50	\$ 0,511	\$ 0,522	\$ 0,454	\$ 0,464
Baguette	\$ 0,40	\$ 0,409	\$ 0,418	\$ 0,363	\$ 0,371

7.1.3. Proyección de ingresos

En base a la información mencionada la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 34: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 261.000	\$ 282.570	\$ 304.039	\$ 308.649	\$ 330.040

La proyección de ingresos tiene un porcentaje de crecimiento de 6,08% entre el año 1 y año 5, este porcentaje es menor al crecimiento de la industria ya que se debe tomar en cuenta que es una empresa nueva y que debe cumplir con la curva de aprendizaje en el negocio.

7.1.4. Estructura de costos

Los costos de materia prima crecen de acuerdo al incremento de la producción y la inflación promedio, en base a estos factores se establece la siguiente proyección:

Tabla 35: Proyección de costos de materia prima

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	\$ 169.096	\$ 179.465	\$ 190.507	\$ 202.851	\$ 209.803

El costo de materia prima representa el 35% de los ingresos por ventas, esto indica que, por cada dólar de ingreso a la empresa, 35 centavos se destinan a la compra de insumos para la preparación del pan.

7.1.5. Estructura de gastos

En el presente proyecto, los gastos de corresponden al pago de salarios y gastos de operación de la panadería móvil, para el incremento anual se toma en cuenta la inflación promedio, de esta manera se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 36: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 36.543	\$ 39.715	\$ 40.541	\$ 41.385	\$ 42.248
Gastos generales	\$ 26.349	\$ 26.121	\$ 26.666	\$ 27.256	\$ 27.859
Total	\$ 62.892	\$ 65.836	\$ 67.207	\$ 68.641	\$ 70.107

La proyección de gastos determina un crecimiento promedio de 2,67% entre el año y año 5 que tiene una fuerte relación con la inflación promedio de 2,21%, este crecimiento es menor que el crecimiento de los ingresos, por tanto, el proyecto está en capacidad de generar utilidad para sus accionistas.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

De acuerdo a lo establecido por Baca Urbina (2016) la inversión inicial se define como la cantidad de dinero necesario para poner en marcha un negocio. En este caso comprende los siguientes valores:

Tabla 37: Inversión inicial

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	\$ 92.550,00
Gastos de constitución	\$ 2.750,00
Capital de trabajo inicial	\$ 4.699,37
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 99.999,37

El 92,6% de la inversión inicial corresponde a los activos no corrientes, el 2,8% son los gastos de constitución y 4,7% es el capital de trabajo. En el caso de la inversión en activos no corrientes toma en cuenta la adquisición de maquinaria y equipos para el funcionamiento de la panadería móvil, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 38: Propiedad planta y equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 92.550,00
Vehículos	\$ 49.800,00
Maquinaria	\$ 39.750,00
Equipos de Computación	\$ 3.000,00

Los gastos de constitución de \$ 2.750 son los egresos de dinero para la apertura de la empresa y están constituidos por los honorarios de abogado, capital inicial y pago de patente.

Durante los cinco años posteriores a la puesta en marcha del proyecto no se requiere el incremento de inversiones en activos no corrientes, porque ya contempla el uso durante los cinco años que dura la presente proyección.

7.2.1. Capital de trabajo

Según la definición de Ross (2014), el capital de trabajo es aquella cantidad de dinero que considera los recursos que necesita la empresa para proceder con su operación en el corto plazo, esta cantidad de dinero se constituye en un fondo de maniobra para ejecutar sus actividades en momento en el cual la cantidad de efectivo disminuya en la empresa.

El capital de trabajo de la empresa se calcula en base al estado de flujo de efectivo mensual, en este estado contable se determina la necesidad de liquidez que requiera la empresa durante los primeros meses de operación. El modelo de negocio de la panadería móvil contempla una política financiera de pago de contado, esto beneficia ya que se debe contar con un menor capital de trabajo para cubrir las necesidades de liquidez. El valor de capital de trabajo requerido es \$ 4.699,37.

En lo que respecta al capital de trabajo contable tiene un crecimiento constante durante la proyección, en el año 1 tiene un valor de \$ 17.100 y se incrementa hasta el año 5 en el valor de \$ 98.597, lo que refleja que existe un crecimiento en los activos corrientes.

7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital es definida por Sapag Chain (2015) como la forma en la cual un proyecto es financiado, debe constituirse entre financiar el proyecto.

con recursos propios o recursos de terceros, que en la mayoría de casos corresponde a una institución financiera.

La estructura de capital debe financiar el valor de \$ 99.999,37, para lo cual se dispone de un porcentaje de 65% de capital propio por un valor de \$ 64.999,59 y el 35% de financiamiento bancario por un valor de \$ 34.999,78 a un plazo de cinco años y tasa de interés de 9,80% en la Corporación Financiera Nacional. La cuota resultante de este crédito es \$ 740,20.

7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Estado de resultados

Según Baca Urbina (2016) el estado de resultados es una forma ordenada de mostrar la información financiera de una empresa, donde se detalla los ingresos, costos, gastos y utilidad, la información se muestra de un período determinado de tiempo. La proyección del estado de resultados del presente plan de negocio se detalla en el anexo 3.

Margen de ganancia

Desde el año 1 se obtiene una utilidad neta \$ 13.592 que corresponde a 5,21% de los ingresos, en el año 2 existe un crecimiento de la utilidad hasta el 6,80% de los ingresos, en base de este crecimiento de la utilidad la empresa tiene una sustentabilidad financiera y permite mejorar la evaluación financiera.

7.3.2. Estado de situación financiera

De acuerdo a la definición de Baca Urbina (2016) el estado de situación financiera es un informe de carácter contable que sirve para mostrar la estructura de la empresa en base de la información del activo, pasivo y patrimonio. El estado de situación financiera del presente plan de negocio se detalla en el anexo 3.

El principal aspecto a exponer en el análisis del estado de situación es el crecimiento de la cuenta de efectivo, debido a la acumulación de la utilidad y porque el modelo de negocio se maneja en base a ventas de contado, lo cual

lincrementa la liquidez de la empresa. Estos dos aspectos forman parte de las políticas financieras que se describen a continuación:

- **Política de pago:** la compra del producto a los proveedores se maneja de contado, pagando el 100% del valor de compra en un plazo hasta 30 días.
- **Política de cobro:** las ventas generadas con los clientes se realizarán de contado, ya que se trata de montos de compra entre \$ 1,00 y \$ 4,00 que no amerita la entrega de crédito o pago con mecanismos como tarjetas de crédito o débito.
- **Manejo de inventarios:** como se trata de un producto alimenticio que debe mantenerse fresco para su venta el manejo de inventarios es mínimo, como política se establece máximo el 5% de inventario según las ventas planificadas del siguiente día.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Como lo define Ross (2014) el estado de flujo de efectivo es un estado contable que muestra las variaciones y movimientos de efectivo en un período determinado de tiempo, muestra el efectivo que ha sido generado y como ha sido utilizado en la operación de la empresa. El estado de flujo de efectivo proyectado del presente proyecto se expone en el anexo 3.

Como se manifestó anteriormente, el estado de flujo de efectivo refleja la posición de liquidez de la empresa, esto se muestra en el saldo final del período que tiene un incremento sostenido desde el año 1 hasta el año 5, lo cual es aspecto favorable para la empresa y beneficia su posición financiera.

7.4. Valoración financiera del proyecto

7.4.1. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento del proyecto son los recursos propios del accionista en el 65% que corresponde a un aporte de capital de \$ 64.999,59 y el 35% como financiamiento bancario por un valor de \$ 34.999,78. El crédito es solicitado a la Corporación Financiera Nacional.

7.4.2. Tasas de interés

La tasa de interés entregada por la Corporación Financiera Nacional es 9,80% anual y plazo de cinco años, la cuota resultante de este crédito es \$ 740,20 que será pagado mensualmente.

7.4.3. Flujo de caja del inversionista y proyecto

El flujo de caja del proyecto es definido por Sapag Chain (2015) como un detalle de los flujos de entrada y salida de dinero en base de la proyección de ingresos y egresos que se ejecuta en un proyecto de inversión. El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 39: Flujos de caja del inversionista y proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto	\$ -99.999,37	\$ 20.202	\$ 26.788	\$ 31.209	\$ 24.646	\$ 79.523
inversionista	\$ -64.999,59	\$ 12.388	\$ 18.780	\$ 22.983	\$ 16.180	\$ 70.793

dispuesta por los accionistas en el año 0.

7.4.4. El valor terminal y tasa descuento

El valor terminal del proyecto es \$ 34.058,15 que corresponde a la recuperación de maquinaria por \$ 3.975, vehículos por \$ 29.600 y equipos de computación por \$ 83,15. En lo que corresponde a la tasa de descuento, utilizando la siguiente información:

Tabla 40: Flujos de caja del inversionista y proyecto

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	9,96%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,77
Riesgo País	5,57%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	54%
Costo Deuda Actual	9,80%

Con esta información se calcula el WACC de 12,47% y CAPM de 15,69%.

7.4.5. Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla 41: Flujos de caja del inversionista y proyecto

Criterio de valoración	Resultado
Valor actual neto: cálculo a valor presente de los flujos de un proyecto	Proyecto = \$ 15.544
	Inversionista = \$ 13.371
Tasa interna de retorno: es el indicador que permite medir la rentabilidad de un proyecto	Proyecto = 17,58%
	Inversionista = 22,34%
Período de recuperación inversión: tiempo en el cual se recupera la inversión según los flujos descontados	Proyecto = 3,24 años
	Inversionista = 3,42 años

7.4.6. Viabilidad financiera del proyecto

La viabilidad financiera del proyecto determina que los criterios de valoración son positivos y favorables para los intereses de los accionistas, porque recuperan su inversión inicial en un plazo entre 3 y 4 años, lo cual les permite incrementar su patrimonio con la ejecución del proyecto. En lo que respecta a la rentabilidad del proyecto es superior a la media del mercado y permite obtener un beneficio superior al costo de oportunidad.

7.4.7. Índices financieros

Los índices financieros obtenidos de la proyección de los estados contables son los siguientes:

Tabla 42: Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
LIQUIDEZ						
Razón corriente	10,03	28	34,5	32,27	23,38	0,96
Prueba acida	7,84	24,52	31,72	30,11	23,23	0,79
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	39,88%	25,01%	14,57%	7,59%	2,59%	33%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,9	3,3	3,8	4,1	4,6	4,35
RENTABILIDAD						
Margen operacional	9,19%	11,41%	13,58%	10,73%	13,96%	2,19%
Margen neto	5,08%	6,69%	8,25%	6,58%	8,81%	1,47%

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Existen legislaciones ecuatorianas que otorgan beneficios tributarios y fiscales como créditos fiscales y deducción de impuestos que pueden utilizarse para amortiguar el pago de impuestos y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Los ecuatorianos destinan el 25% de sus ingresos a la adquisición de alimentos y bebidas y en el cantón Rumiñahui se ha presentado un aumento de la demanda, tomado en consideración que el 50% de la población de dicho cantón es económicamente activa.
- No es necesario acudir a ningún tipo de comercio o actividad internacional para empezar y poner en funcionamiento el presente plan de negocio.
- No existen leyes que impidan el inicio de actividades económicas referentes al presente plan de negocio en propiedades horizontales, siempre y cuando se acuerde un consenso entre comprador y vendedor.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, debido al poco conocimiento que se requiere y los bajos costos de inversión inicial que vuelve fácil de copiar al modelo de negocio.
- La amenaza de productos sustitutos es preocupante porque existen empresas dedicadas a la entrega a domicilio de diferentes tipos de alimentos, a parte de las empresas dedicadas a brindar servicios alimenticios y disponen de sus propios modelos a domicilio, pero se puede combatir esta amenaza con el nuevo modelo a domicilio de panaderías móviles y especializándose en el servicio al cliente y post venta.
- La investigación cualitativa reveló que en cuanto a empresas panificadoras se refiere, la competencia ha aumentado al igual que los precios de la materia prima y de los bienes vendidos. Pero, la población está en busca de un valor agregado, como responsabilidad ambiental, e interés por atender las necesidades y dudas de los clientes.

- La investigación cuantitativa reveló que el 70% de encuestados están interesados en comprar en una panadería móvil mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación.
- La inversión inicial es aproximadamente de \$ 100,000 dólares lo cual dificulta el retorno de inversión.
- El margen neto que se obtiene por cada producto equivale al 5,08%, esto indica que para mantener rentable el negocio de panaderías móviles se debe mantener un nivel de volumen de ventas por encima de las 500.000 piezas de pan anuales.
- El proyecto de panadería móviles tiene un resultado financiero favorable para el interés de los inversionistas, como es valor actual mayor a cero y tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad. Por lo tanto, se recomienda su ejecución, se debe tomar en consideración la información referente al índice de actividad de su industria para planificar un mejor uso de sus activos e incrementar la eficiencia en la comercialización del pan. Para cumplir con este aspecto sería recomendable trabajar en base a indicadores según la metodología del cuadro de mando integral para controlar la eficiencia en la operación de la empresa.

REFERENCIAS

- Albán, P. (24 de Noviembre de 2018). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/delivery-servicio-domicilio-guayaquil>
- amarillas, P. (19 de Abril de 2019). *Páginas amarillas*. Obtenido de Páginas amarillas: <https://www.paginas-amarillas.com.ec/quito/servicios/panaderias>
- ARCSA. (2019). *controlsanitario*. Obtenido de controlsanitario: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/Arcsa_Proyecto_Borrador_NTS_unificada_alimentos_y_Aditivos.pdf
- ASEMOL. (2019). *asemol*. Obtenido de asemol: <http://www.asemol.com/quienes-somos.html>
- Baca Urbina, G. (2016). *Fundamentos de Ingeniería Económica* (Sexta ed.). Bogota: McGraw Hill.
- BCE. (2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- BCE. (2016). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Belloch, C. (2019). *uv*. Obtenido de uv: <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Benitez, E., & Hidalgo, M. (2002). *Udla*. Obtenido de Udla: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5420>
- Bizagi. (2019). *Bizagi*. Recuperado el 2019, de Bizagi: <https://www.bizagi.com/es>
- BYD. (2019). *byd*. Obtenido de byd: <https://byd.com.ec/>
- Cano, A. (Abril de 2019). *abogadosarrendamientos*. Obtenido de abogadosarrendamientos: <https://revistainmueble.economistjurist.es/2013/02/01/limitacion-de-uso-y-destino-de-viviendas-y-locales-en-edificios/>
- consumidor, L. d. (10 de 07 de 2000). *Industrias*. Obtenido de Industrias: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Ley->

- Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf
- Datosmacro. (2017). *datosmacro*. Obtenido de datosmacro:
<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/ecuador>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educacion.
- Desarrollo, S. N. (04 de 2016). *planificación*. Obtenido de planificación:
<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Evaluacion-de-los-Costos-de-Reconstruccion-Libro-Completo.pdf>
- El Comercio, E. (29 de 08 de 2011). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quitenos-se-abastecen-500-panaderias.html>
- emergencias, S. n. (2019). Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/>
- Frigomaq. (2019). *frigomaq*. Obtenido de frigomaq:
<https://www.frigomaq.com.ec/>
- Fundasecobags. (2019). *fundasecobags*. Obtenido de fundasecobags:
<http://fundasecobags.blogspot.com/>
- Gonzales, P. (11 de Noviembre de 2017). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- Heredia, V. (18 de Junio de 2014). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/motociclistas-quito-transito-entrega-comida-domicilio.html>
- Holguín, & Alvarado. (2017). *eumed*. Obtenido de eumed:
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/produccion-harina-trigo.html>
- INEC. (Diciembre de 2011). Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2014). *ecuadorencifras*. Obtenido de ecuadorencifras:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf
- INEC. (2016). *ecuadorencifras*. Obtenido de ecuadorencifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2017). *planificación*. Obtenido de planificación:
<http://www.planificacion.gob.ec/nuevos-datos-de-la-encuesta-de-ingresos-y-hogares-representan-un-aporte-al-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017/>
- INEC. (2018). *ecuadorencifras*. Obtenido de ecuadorencifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx
- INEC. (21 de Junio de 2019). Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEN, N. (2016). Obtenido de
<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu175751.pdf>
- Jacome, E. (15 de Julio de 2018). *Elcomercio*. Obtenido de Elcomercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>
- Jaramillo, E. (2019). *boxemprendimiento*. Obtenido de boxemprendimiento:
<https://www.boxemprendimiento.com/>
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional*. México: Pearson educación.
- Korntheuer, R. (9 de Noviembre de 2017). *seoquito*. Obtenido de seoquito:
<https://seoquito.com/estudio-comercio-electronico-ecuador/>
- Kotler. (2011). *El marketing según kotler*. PAIDÓS IBERICA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing*. México: PEARSDON EDUCATION.
- Lideres. (17 de 04 de 2017). Obtenido de
<https://www.revistalideres.ec/lideres/alimentos-gasto-comercio-consumo-supermercados.html>

- Líderes. (2 de Mayo de 2017). *líderes*. Obtenido de líderes:
<https://www.revistalideres.ec/lideres/pan-preferido-consumo-economia-ecuador.html>
- LORTI. (26 de 04 de 2018). *gobiernoabierto*. Obtenido de gobiernoabierto:
http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2018/04abril/A2/ANEXOS/PROCU_REGLAMENTO_PARA_APLICACION_LEY_DE_REGIMEN_TRIBUTARIO_INTERNO.pdf
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educacion.
- MIPRO. (2019). *industrias*. Obtenido de industrias:
<https://www.industrias.gob.ec/el-precio-del-pan-popular-se-mantiene-en-012-centavos/>
- Nacional, C. (2005). *comercio*. Obtenido de comercio:
http://www.comercio.quito.gob.ec/images/baselegal/LEY_DE_PROPIEDAD_HORIZONTAL.pdf
- Netquest. (2019). *netquest*. Obtenido de netquest:
<https://www.netquest.com/es/calculadora-tamano-muestra>
- Norton, & Kaplan. (1996). *Thebalancescorecard*. USA: A landmark achievement.
- Osterwalder, A. (2019). *Alexander Osterwalder*. Obtenido de Alexander Osterwalder: <http://alexosterwalder.com/>
- Pardo, J. (2018). *Configuración de usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- Pazmiño, J., & Isch, M. (2014). *Udla*. Obtenido de Udla:
[file:///C:/Users/Ruth/Downloads/UDLA-EC-TIC-2014-20\(S\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ruth/Downloads/UDLA-EC-TIC-2014-20(S)%20(2).pdf)
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Quintero, L. (2019). *escolme*. Obtenido de escolme:
<http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/mkt/mkt05/pdf/puntodeventa.pdf>
- RALORTI. (2015). *SRI*. Obtenido de SRI:
<http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/70575a5b-9c26-4ef4-9cd6-97e2de3285ce/160429+LORTI.pdf>
- Rojas, I. (2014). *uchile*. Obtenido de uchile:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>

Smashinglogo. (2019). *smashinglogo*. Obtenido de smashinglogo:

<https://smashinglogo.com/es/precio/>

SNI. (2014). Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1760003920001_DOCUMENTO%20DIGANOSTICO_10-03-2015_19-55-43.pdf)

[link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1760003920001_DOCUMENTO%20DIGANOSTICO_10-03-2015_19-55-43.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1760003920001_DOCUMENTO%20DIGANOSTICO_10-03-2015_19-55-43.pdf)

SRI. (2019). *sri*. Obtenido de sri: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica>

Startupboys. (19 de Marzo de 2017). *Startupboys*. Obtenido de Startupboys:

<https://startupboys.com/como-repartir-tus-productos-a-domicilio-en-ecuador-464ca01d1642>

Supercias. (2014). *supercias.gob*. Obtenido de supercias.gob:

<https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Tabuenca, E. (2017). *uncomo*. Obtenido de uncomo:

<https://comida.uncomo.com/articulo/como-sustituir-el-pan-en-la-dieta-32030.html>

Telegrafo. (27 de Junio de 2017). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-comercio-minorista-utiliza-el-92-de-fundas-plasticas-del-pais>

universo, E. (23 de Octubre de 2018). *eluniverso*. Obtenido de eluniverso:

<https://www.eluniverso.com/larevista/2018/10/06/nota/6987989/incrementan-aplicaciones-entrega-domicilio-ecuador>

Universo, E. (23 de Octubre de 2018). *eluniverso*. Obtenido de eluniverso:

<https://www.eluniverso.com/larevista/2018/10/06/nota/6987989/incrementan-aplicaciones-entrega-domicilio-ecuador>

Wahli, C. (2016). ESTRATEGIAS QUE IMPACTAN A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN ECUADOR. *lalimentos*,

<https://revistaalimentos.com/noticias/estrategias-que-impactan-a-la-industria-de-alimentos-en-ecuador/>.

ANEXOS

ANEXO 1: Oportunidades y amenazas halladas durante el análisis PEST y las 5 fuerzas competitivas de Porter

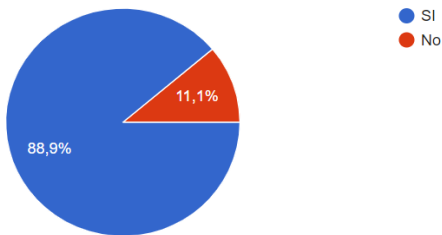
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PEST		
Político	Oportunidad 1	El pan está gravado con tarifa de IVA 0% (Entorno político) (LORTI, 2018)
	Oportunidad 2	Beneficios fiscales por uso de tecnología amigable con el ambiente. (RALORTI, 2015).
Legal	Oportunidad 3	Servicios públicos domiciliarios están definidos en la ley ecuatoriana (consumidor, 2000).
	Oportunidad 4	Fácil obtención del certificado de libre venta disponible mediante el sistema automatizado de ARCSA (procesados, 2017).
	Amenaza 1	El derecho a la devolución está respaldado por el artículo 45 de la ley de defensa del consumidor (consumidor, 2000).
Económico	Oportunidad 5	La demanda presenta un aumento de 30% y el 50% de la población del cantón Rumiñahui es económicamente activa (INEC, 2018)
	Oportunidad 6	Rumiñahui es el décimo octavo cantón con mayor participación en el PIB de entre 221 cantones (BCE, 2016)
	Oportunidad 7	La industria de alimento y bebida en Rumiñahui se ubican como la séptima actividad económica más importante con el 5% del total de su producción (BCE, 2016)
	Amenaza 2	La industria de servicios de alimento y bebida presenta un estancamiento respecto VAB total durante el periodo 2010 – 2015 (BCE, 2016).
Sociocultural	Oportunidad 8	El rubro más alto de gasto en los ecuatorianos, 24,4%, se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, planificación, 2017).
	Amenaza 3	EL 35% de los ecuatorianos adquiere productos o servicios por internet de forma regular. (Gonzales, 2017)
	Amenaza 4	El 44% de la población encuestada tienen miedo a entregar información personal referente a la facturación a través de medios electrónicos (Korntheuer, 2017).
Tecnológico	Oportunidad 9	Existe un sistema de facturación electrónica para llevar registro adecuado y facilitar los trámites tributarios.
	Oportunidad 10	En el Ecuador 9 de cada 10 hogares tienen un teléfono celular y el 38% acceso a internet (INEC, ecuaorencifras, 2016).
Medio ambiental	Oportunidad 11	El porcentaje de hogares ecuatorianos que clasificaron algún tipo de residuo incremento de 38,32% en 2014 a 47,47% en 2017 (INEC, ecuaorencifras, 2014).
	Oportunidad 12	En el cantón Rumiñahui existen firmas de entregas a domicilio como Glovo y Uber eats (Heredia, 2014).
	Amenaza 5	El comercio minorista en Ecuador utiliza el 92% de fundas plásticas en el Ecuador (Telégrafo, 2017).

Amenaza de nuevos competidores entrantes	4	Facilidad en implementar una actividad económica de entregas a domicilio (Albán, 2018).
	Amenaza 6	En el Ecuador existen empresas dedicadas a implementar entregas a domicilio como por ejemplo Uber eats y Glovo(Universo, 2018).
	Amenaza 7	No se necesita un gran esfuerzo económico para crear una empresa de servicios a domicilio y podrían intentar copiar el modelo de negocio de panaderías móviles (Startupboys, 2017).
Amenaza de productos sustitutos	Amenaza 8	Las persona cambian el pan por tortillas de otro tipo de harina más saludable como masa madre, harina de maíz, entre otras que no contienen gluten (Tabuenca, 2017).
	Amenaza 9	Los productos de panadería tienen precios bajos haciendo el producto fácil de sustituir (Rojas, 2014).
	Amenaza 10	Debido a la existencia de varios competidores que ofrecen servicios a domicilio de productos de alimento y bebida que tiene horarios de trabajo más extensos, la disponibilidad de sustitutos es alta (Universo, 2018).
Poder de negociación de los clientes	Oportunidad 14	Los productos de panadería son tradicionales en Ecuador los clientes conocen el producto y son exigentes puesto que la mayoría lo desea fresco y/o caliente (Jácome, 2018).
	Amenaza 11	El consumidor tiene formas claras de cómo defenderse frente a cualquier actitud ilegal de ser necesario gracias a la ley orgánica de defensa al consumidor (consumidor, 2000).
	Amenaza 12	En Ecuador se gasta alrededor de \$34'000.000 en la compra de pan (Líderes, 2017).
Poder de negociación de los proveedores	Oportunidad 15	Existen tres empresas reconocidas en el cantón Rumiñahui, La Unión, Bakery del Valle y Panificadora Ambato (El Comercio, 2011). También existen MyPIMES que pueden actuar como proveedores (amarillas, 2019).
	Oportunidad 16	Existe la asociación ecuatoriana de molineros donde figuran empresas como moderna alimentos, Miraflores, Grupo Superior etc.(ASEMOL, 2019).
	Amenaza 13	Solo el 2% del trigo que se consume en Ecuador es elaborado internamente y el 98% faltante es importado. El precio está en manos de entidades extranjeras (Holguín & Alvarado, 2017).
Rivalidad entre competidores	Amenaza 14	Existe un exceso de diferenciación en el producto ya que las entregas a domicilio de bebidas y alimento se pueden aplicar a cualquier tipo de estos (Wahli, 2016).
	Amenaza 15	Al usar un canal de ventas a domicilio se hacen presentes costos como el de salario de motociclistas, de combustible, seguro de accidentes, seguros de vehículos, e insumos para uso de la mano de obra.
	Amenaza 16	En el Ecuador existen varias empresas alimenticias que ofrecen servicios de alimento y bebida de todo tipo y que están disponibles tanto a domicilio como en el local. (Universo, 2018).

ANEXO 2: Esquema de encuesta con resultados, guía de moderación para grupo focal, codificación para el análisis de datos recopilados durante la investigación cuantitativa, tabla de correlación entre variables de la encuesta, tablas de contingencia, método de fijación de precio de Van Westendorp

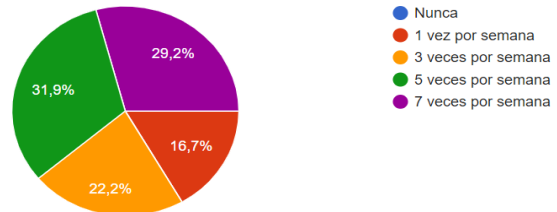
1. ¿Usted consume algún tipo de pan en el desayuno?

72 respuestas



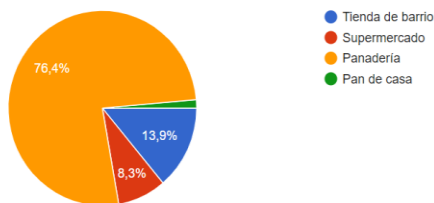
2. ¿Con que frecuencia consume pan en el desayuno?

72 respuestas



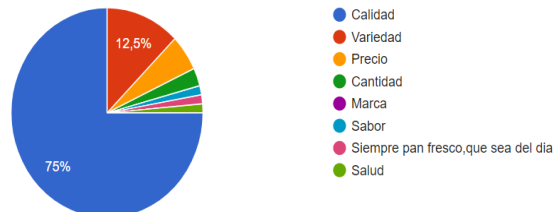
3. ¿A qué tipo de establecimiento acude usted para adquirir productos de panadería?

72 respuestas



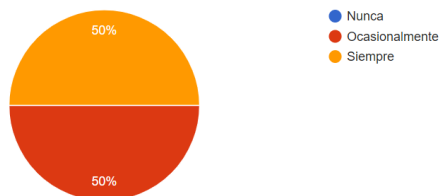
4. ¿Cuál de las siguientes variables, es para usted la más importante al momento de comprar productos de panadería?

72 respuestas



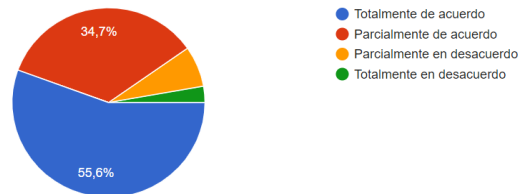
5. ¿usted recibe pan con buen grado de frescura en el establecimiento que acude regularmente para comprarlo?

72 respuestas



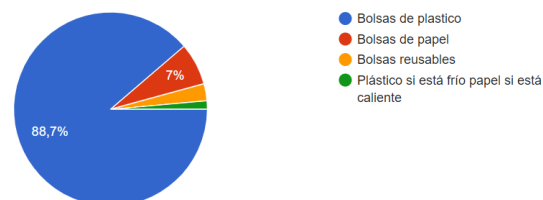
6. ¿usted cree que es necesaria la presencia de un vendedor al comprar pan?

72 respuestas



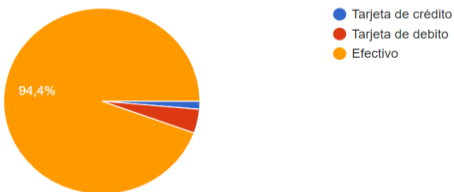
7. ¿En qué tipo de funda recibe usted el pan?

71 respuestas



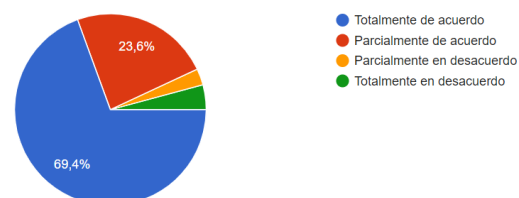
8. ¿Cuál es el medio de pago que usted utiliza comúnmente cuando compra productos de panadería?

72 respuestas



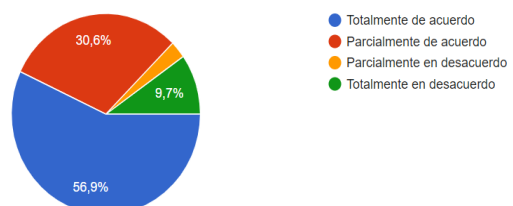
9. ¿Estaría usted dispuesto a comprar productos de panadería en una panadería móvil que no emita gases de efecto invernadero, a domicilio?

72 respuestas



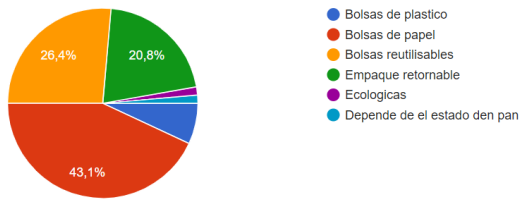
10. ¿Estaría usted dispuesto a comprar productos de panadería mediante llamadas, mensajes y páginas web para recibirlo a domicilio?

72 respuestas



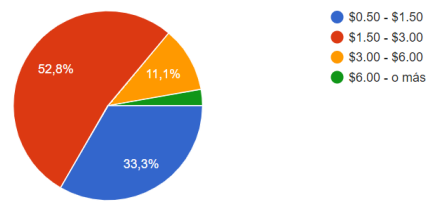
11. ¿En que tipo de empaque preferiría recibir los productos de panadería que adquiere?

72 respuestas



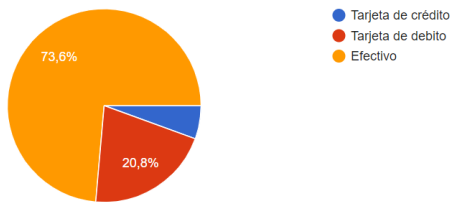
12. ¿Qué cantidad de dinero usted destina regularmente para la adquisición de productos de panadería en cada compra que realiza?

72 respuestas



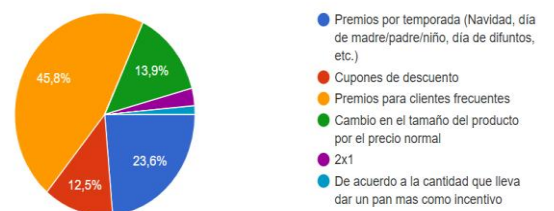
13. ¿Cuál es el medio de pago que usted preferiría utilizar para comprar pan mediante una panadería móvil?

72 respuestas



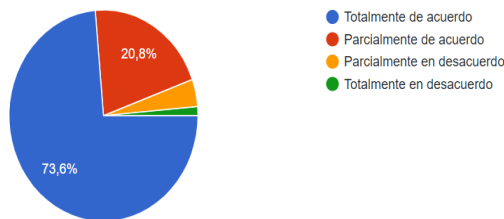
19. ¿Cual, de las siguientes promociones a usted, le llamaría su atención al momento de comprar pan?

72 respuestas



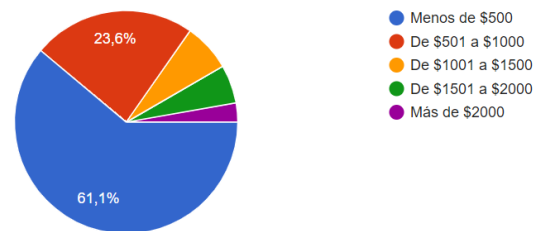
20. ¿A usted le gustaría degustar el producto antes de comprarlo?

72 respuestas



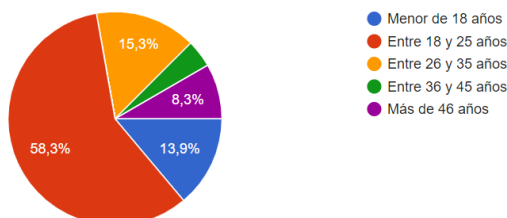
21. Seleccione el rango de sus ingresos mensuales

72 respuestas



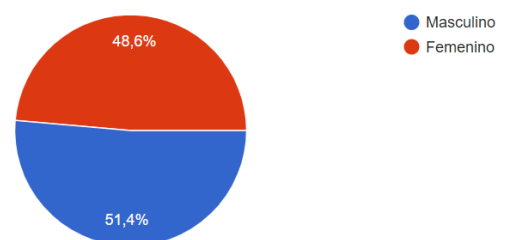
22. Seleccione su rango de edad

72 respuestas



23. Seleccione su genero

72 respuestas



Guía de grupo focal

1. Presentación del moderador
2. Presentación personal de los participantes
3. Dinámica rompe – hielo: ¿Puesto que han tomado un pan para acompañar su desayuno comenten porque eligieron dicho tipo de pan?

Desarrollo:

- ¿Qué alimentos consumen regularmente durante el desayuno día a día y porque la elección de dichos alimentos?
- ¿Desde qué edad consumen pan en el desayuno?
- ¿Quién les inculco su manera de consumo durante el desayuno, padres, abuelos, tíos, etc.?
- ¿Cuántas piezas de pan consumen al día en promedio?
- ¿Con que frecuencia realizan compras referentes a productos de panadería?
- ¿Qué aspectos consideran importantes en un producto de panadería, su precio, calidad, variedad, lugar donde compra, marca, etc.?
- Discusión libre entre participantes: ¿Cuál es el mejor sitio para comprar pan? Se debe empezar mencionando el lugar donde acude cada uno a comprar su pan de cada día
- Discusión libre entre participantes: ¿Cómo creen que es la situación económica de una panadería en Ecuador actualmente?

Introducción del plan de negocio

- Explicación por parte del moderador sobre lo que es una panadera móvil amigable con el ambiente y las TIC.
- Petición de opiniones a los participantes acerca del modelo de negocio planteado.
- ¿Cuál es su opinión acerca de la contaminación ambiental?
- ¿Cuál es su percepción sobre el uso de vehículos eléctricos?
- ¿Le agradaría que una tienda móvil circule durante las mañanas alrededor de sus casas?
- Discusión libre: ¿Cómo se imaginan despertando en las mañanas sabiendo que en poco tiempo pasará una panadería móvil con alimentos frescos y vendedores amables?
- Dinámica: dibujen en una hoja como creen que la idea se vería si fuese una persona real ¿sería hombreo mujer, alto o bajo, con barba, con uniforme, edad, etc.
- Cierre.

1. Agradecimientos por parte del moderador a los participantes
2. Entrega de obsequios a participantes
3. Despedida

Guía para entrevista a expertos:

Introducción:

1. Presentación del moderador y profesional entrevistado
2. Espacio para presentación personal del profesional y sus logros referentes a la industria de alimentos y bebidas.

Desarrollo

1. ¿Cuál aspect de los entornos externos ha sido el más amenazante según su experiencia?

2. ¿Cuáles son los principales cambios que ha podido notar en su negocio durante los años de funcionamiento de este?
3. ¿Ha podido analizar el comportamiento de sus consumidores? ¿Cómo lo ha hecho?
4. ¿Qué ámbitos logísticos cree que son los más importantes en una panificadora?
5. ¿Qué aspectos podría destacar de las panificadoras actuales en Rumiñahui?
6. Presentación sobre lo que es una panadería móvil amigable con el ambiente y las tecnologías de la información y la comunicación.
7. Petición de opiniones
8. Petición de recomendaciones
9. Petición de desventajas y ventajas que identifica en el plan de negocio

Cierre

1. Agradecimientos por la participación
2. Despedida

CODIFICACIÓN DE BASE DE DATOS

	1	2	3	4	5
1. Consumo de pan en el desayuno	Si	No			
	Nunca	1 vez por semana	3 vez por semana	5 vez por semana	7 vez por semana
Lugar de compra común	Tienda de barrio	Supermercado	Panadería		
	Calidad	Variedad	Precio	Cantidad	Marca
5. Satisfacción del cliente	Nunca	Ocasionalmente	Siempre		
6. Precencia de un vendedor	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
7. Tipo de empaque común	Plastico	Papel	Reusables		
8. Medio de pago común	Tarjeta de crédito	Tarjedita de débito	Efectivo		
9. Interesados en comprar en panadería móvil	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
	Plastico	Papel	Reusables	Retornable	
12. Inversión del cliente en cada compra	\$0.50 - \$1.50	\$1.50 - \$3.00	\$3.00 - \$6.00	\$6.00 - o más	
	Tarjeta de crédito	Tarjedita de débito	Efectivo		
19. Promoción	Premios por temporada (Navidad, día de madre/padre/niño, día de difuntos, etc.)	Cupones de descuento	Premios para clientes frecuentes	Cambio en el tamaño del producto por el precio normal	
20. Degustación	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
21. Ingresos mensuales	Menos de \$500	De \$501 a \$1000	De \$1001 a \$1500	De \$1501 a \$2000	Más de \$2000
22. Edad	Menor de 18 años	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	

TABLA DE CORRELACIONES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Consumo de pan en el desayuno	1																	
2 Frecuencia de consumo	-0,5654148	1																
3 Lugar de compra común	-0,2046745	0,1763889	1															
4 Variables de desición de compra	-0,0232357	0,1067978	0,11235482	1														
5 Satisfacción del cliente	0,0571662	0,1032238	0,2533882	0,16736548	1													
6 Precencia de un vendedor	-0,1910402	-0,0339731	-0,02566007	-0,0745745	-0,0163816	1												
7 Tipo de empaque común	-0,1041943	0,1016724	0,07464073	-0,1186304	0,0436802	0,0862563	1											
8 Medio de pago común	0,0772898	-0,095155	0,12457666	-0,158397	-0,0530204	-0,256919	-0,2657542	1										
9 Disposición de compra en panadería móvil	0,310565	-0,1096072	-0,07508586	0,05455447	-0,0213046	-0,0035598	0,0517746	-0,0518476	1									
10 Disposición de compra en medios digitales	0,2972339	-0,2125926	-0,07271828	-0,124316	0,0518855	-0,1733928	0,1681233	0,0073842	0,3975943	1								
11 Tipo de empaque preferido	-0,0701025	0,1832351	-0,2129466	-0,1657701	-0,1905101	0,0525394	0,0972031	-0,1537938	-0,030145	0,1076761	1							
12 Inversión del cliente en cada compra	-0,1860722	0,2149006	0,08568954	-0,1361909	-0,1663937	-0,0304691	0,0263118	0,0739619	-0,0222895	-0,1212662	0,0309619	1						
13 Medio de pago preferido	0,1069714	-0,0297163	0,22546949	0,0120454	0,2060335	-0,127331	-0,122604	0,3491556	0,156397	0,0400938	-0,3598173	-0,1358312	1					
14 Promoción	0,0141407	-0,0615128	-0,04178567	-0,0069	0,0856874	-0,0027014	-0,0947876	0,3508317	0,0210797	-0,1459077	-0,0276801	-0,012968	0,4192377	1				
15 Degustación	0,196564	-0,0111692	-0,01218555	0,17707091	-0,0298208	0,0389959	0,1606959	-0,168285	0,0211313	0,2000752	0,0579723	0,0352688	-0,0436709	-0,0378447	1			
16 Ingresos mensuales	-0,1255217	0,2102445	0,16485117	-0,074859	-0,0231214	0,0772679	0,0324544	-0,0291046	0,2702736	0,0071065	-0,2032883	0,2735999	0,0347731	-0,0254412	-0,0025306	1		
17 Edad	-0,1374848	0,2904784	0,15011589	0,03246083	0,1544008	-0,0177925	-0,1843783	0,1511659	-0,052064	-0,0474563	-0,0587609	0,0482759	0,1816289	0,1172125	0,0168987	0,1156055	1	
18 Genero	-0,1086251	-0,0698385	0,24803458	0,02650181	0,1335082	-0,0103759	-0,0735678	0,1133408	-0,1315671	-0,1548049	-0,0202088	0,0184075	0,0241334	0,0023041	-0,3436816	-0,1454379	0,2124524	1

TABLAS DE CONTINGENCIA

Consumo, frecuencia, lugar	Frecuencia, inversión, variable	Lugar, satisfacción, frecuencia	Variable, Disposición, Satisfacción	Satisfacción, Inversión, vendedor	Disp. Pan mov, Disp. Com dig, empaque p.	Disp. Pan mov, Ingresos, inversión	Inversión, Ingresos, Promoción
----------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--	------------------------------------	--------------------------------

Lugar de compra	Cuenta de Variables de desición d	Etiquetas de columna					
	Etiquetas de fila	1 compra semanal	3 compras semanales	5 compras semanales	7 compras semanales	Total general	
Cuenta de	Calidad	9,84%	19,67%	21,31%	21,13%	72,13%	
Etiquetas de	Variedad	6,56%	3,28%	3,28%	1,64%	14,75%	l general
Si	Precio	0,00%	0,00%	0,00%	4,92%	4,92%	92,45%
No	Cantidad	0,00%	1,64%	1,64%	0,00%	3,28%	7,55%
Total gener	Marca	0,00%	0,00%	3,28%	1,64%	4,92%	100,00%
	Total general	16,39%	24,59%	29,51%	29,51%	100,00%	

Frecuencia de consumo	(Varios elementos)	5 a 7 compras semanales				
Cuenta de Satisfacción del cliente	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Tienda de barrio	Supermercado	Panadería	Total general		
Insatisfecho	9,09%	6,82%	34,09%	50,00%		
Satisfecho	2,27%	4,55%	43,18%	50,00%		
Total general	11,36%	11,36%	77,27%	100,00%		
Satisfacción del cliente	Satisfecho					
Cuenta de Variables de decisión d	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general		
Calidad	41,18%	17,65%	8,82%	67,65%		
Variedad	2,94%	11,76%	2,94%	17,65%		
Precio	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%		
Cantidad	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%		
Marca	5,88%	2,94%	0,00%	8,82%		
Total general	55,88%	32,35%	11,76%	100,00%		
Presencia de un vendedor	(Varios elementos)	De acuerdo y parcialmente de acuerdo				
Cuenta de Inversión del cliente en	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	\$ 0.50 - \$ 1.50	\$ 1.50 - \$ 3.00	Total general			
Insatisfecho	16,67%	31,48%	48,15%			
Satisfecho	18,52%	33,33%	51,85%			
Total general	35,19%	64,81%	100,00%			
Cuenta de Disposición de compra e	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general	
Totalmente de acuerdo	49,23%	16,92%	1,54%	3,08%	70,77%	
Parcialmente de acuerdo	4,62%	10,77%	1,54%	3,08%	20,00%	
Parcialmente en desacuerdo	3,08%	0,00%	0,00%	1,54%	4,62%	
Totalmente desacuerdo	0,00%	3,08%	0,00%	1,54%	4,62%	
Total general	56,92%	30,77%	3,08%	9,23%	100,00%	
Cuenta de Disposición de compra e	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Menos de \$ 500	De \$501 a \$1000	De \$1001 a \$1500	De \$1501 a \$2000	Más de \$2000	Total general
Totalmente de acuerdo	42,86%	20,00%	5,71%	1,43%	0,00%	70,00%
Parcialmente de acuerdo	12,86%	2,86%	1,43%	2,86%	1,43%	21,43%
Parcialmente en desacuerdo	2,86%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	4,29%
Totalmente desacuerdo	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%	4,29%
Total general	60,00%	24,29%	7,14%	5,71%	2,86%	100,00%

7.3.3.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	\$ 15.840,00	\$ 22.814,00	\$ 30.058,00	\$ 24.491,00	\$ 39.480,00
Utilidad Neta		\$ 13.592,00	\$ 19.228,00	\$ 25.412,00	\$ 20.648,00	\$ 29.418,00
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 3.963,00	\$ 3.963,00	\$ 3.963,00	\$ 2.980,00	\$ 2.980,00
+ Amortización		\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
- Δ Inventario PT	-	\$ -754,00	\$ -56,00	\$ -41,00	\$ -58,00	\$ 231,00
- Δ Inventario MP	-	\$ -3.441,00	\$ -250,00	\$ -268,00	\$ -288,00	\$ 4.247,00
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 1.313,00	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos		\$ 617,00	\$ -1.015,00	\$ 441,00	\$ 659,00	\$ 2.055,00
Actividades de Inversión	\$ -95.300,00		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -95.300,00		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	\$ 99.999,00		\$ -6.289,00	\$ -6.934,00	\$ -7.645,00	\$ -8.428,00
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 35.000,00	\$ 29.296,00	\$ -6.205,00	\$ -6.934,00	\$ -7.645,00	\$ -8.428,00
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	\$ 65.000,00		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 4.699,00	\$ 10.136,00	\$ 16.525,00	\$ 23.124,00	\$ 16.847,00	\$ 31.051,00
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		\$ 4.699,00	\$ 14.835,00	\$ 31.361,00	\$ 54.484,00	\$ 71.331,00
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 4.699,00	\$ 14.835,00	\$ 31.361,00	\$ 54.484,00	\$ 71.331,00	\$ 102.383,00

Anexo 4: Prototipo de panadería móvil

WHAT SETS BYD APART

HIGH PERFORMANCE
BYD's breakthrough battery technology enables 15 hours of continuous operation.

LONG-LASTING
BYD's batteries will still have 80% strength of charge after 5,000 cycles or 14 years if cycled every day.

ECO-FRIENDLY
Each truck equals 1590 metric tons of CO2 eliminated or 1500 acres of US forests saved.*

SAFE
No thermal events, no oxygen released, and no cell swelling. Proprietary Battery Management System (BMS) assists with balancing and charging safety.

FUEL SAVINGS
\$19,100 annual savings assuming 16 hours per day and 7 days per week.

MAINTENANCE SAVINGS
\$8,800 annual savings. Fewer moving parts, less brake wear, and fewer fluids to change.

Build Your Dreams™

VEHICLE	Q1M	
Dimensions	Length	17.6 ft
	Width	102 in
	Height	126 in
	Wheelbase	118 in
	Curb Weight	19,800 lbs
	GCWR	102,000 lbs
Performance	Top Speed	33 mph
	Max Gradeability	15%
	Range	15 hours
	Turning Radius	21 ft
	Approach/Departure Angle	29° / 33°
Chassis	Suspension	Leaf Spring 10L-9R Front, Rigid Suspension Rear
	Brakes	Pneumatic Disc Brakes, ABS Optional, Regenerative braking
	Tires	11 R 22.5
Powertrain	Motor Type	AC Permanent Magnet Synchronous Motor
	Max Power	241 hp
	Max Torque	1106 lbs-ft
	Battery Type	Iron-Phosphate
	Battery Capacity	209 kWh
	Charging Capacity	200 kW / 100kW
	Charging Voltage	480 V AC 3-phase
Charging Time	1 hr (200 kW) or 2 hrs (100 kW)	



