

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



## **PANEX – PAN EXPRESS**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en

Administración y Dirección de Negocios

**Carlos Alfonso Reymundo Niño Neira**

**Código 20040963**

**Jose Manuel Ospinal Huanqui**

**Código 20041935**

**Asesor**

**Fernández Vásquez, Richard Fernando**

Lima – Perú

Febrero 2022





**PANEX -PAN EXPRESS**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
1.1. Propuesta de valor.....	5
1.2. Público objetivo .....	5
1.3. Inversión .....	5
1.4. Rentabilidad .....	5
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Presentación de la empresa .....	7
2.1.1. Propósito de la empresa .....	7
2.1.2. Público objetivo .....	8
2.2. Marco teórico y mercado .....	8
2.2.1. Mercado internacional .....	9
2.2.2. Mercado nacional.....	10
2.2.3. Benchmarking internacional .....	12
2.2.4. Benchmarking nacional .....	14
2.3. Motivación del proyecto .....	14
2.4. Percepción de la necesidad: análisis problema - solución .....	16
2.5. Descripción de la idea y la oportunidad.....	16
2.6. Justificación del atractivo de la propuesta .....	18
2.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance .....	19
2.8. Impacto comercial y responsabilidad social .....	22

2.8.1. Impacto comercial.....	22
2.8.2. Responsabilidad social.....	24
<b>CAPÍTULO III: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN...25</b>	
3.1. Diseño y metodología de la investigación .....	25
3.2. Validación de hipótesis .....	25
3.3. Validación de la solución.....	26
3.4. Muestreo poblacional.....	26
3.5. CANVAS del modelo de negocio .....	29
3.6. Conclusiones .....	31
<b>CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>33</b>
4.1. Visión.....	33
4.2. Misión .....	33
4.3. Valores y ética.....	33
4.4. Cultura Organizacional .....	33
4.5. Objetivos Estratégicos .....	34
4.5.1. De largo plazo .....	34
4.5.2. Mediano plazo.....	34
4.5.3. De corto plazo .....	34
4.6. Análisis externo: PESTEL .....	34
4.6.1. Político .....	35
4.6.2. Económico .....	35
4.6.3. Social .....	35
4.6.4. Tecnológico .....	36
4.6.5. Medioambiental .....	36
4.6.6. Legal .....	36
4.7. Análisis interno: PORTER.....	37

4.8. Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. FODA.....	37
4.9. Estrategias de éxito .....	38
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>40</b>
5.1. Planeamiento de objetivos generales de marketing .....	40
5.2. Estrategia de Marketing .....	42
5.2.1. Segmentación y perfil de los clientes .....	42
5.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva .....	43
5.3. Mercado Objetivo .....	44
5.3.1. Tendencia de mercado .....	44
5.3.2. Tamaño de Mercado .....	47
5.3.3. Mercado Objetivo .....	48
5.3.4. Público Objetivo .....	48
5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	50
5.4.1. Política de gestión del cliente .....	50
5.4.2. Estrategia de producto.....	53
5.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	53
5.4.4. Política comercial .....	54
5.4.5. Estrategia comunicacional y canal.....	56
5.4.6. Estrategia de distribución.....	57
5.5. Plan de Ventas .....	57
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>59</b>
6.1 Políticas Operacionales.....	59
6.1.1 Calidad .....	59
6.1.2 Procesos .....	61
6.1.3 Planificación .....	63
6.1.4 Inventarios .....	63

6.2 Equipos, Actividades y procesos .....	64
6.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones .....	64
6.2.2. Equipos de trabajo y apoyo .....	64
6.2.3. Gestión de proveedores, compra y stock .....	65
6.2.4. Tercerización o integración de procesos .....	65
6.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor .....	66
6.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio .....	68
<b>CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>71</b>
7.1 Objetivos Organizacionales .....	71
7.1.1. Naturaleza de la Organización .....	71
7.1.2. Organigrama .....	72
7.2 Diseño de puestos y responsabilidades .....	72
7.3 Políticas Organizacionales .....	74
7.4 Gestión del talento. ....	75
7.4.1 Selección y contratación .....	76
7.4.2 Remuneración y desempeño. ....	76
7.4.3. Empowerment y reconocimiento. ....	76
7.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo.....	77
7.5 Estructura de gastos de RR.HH. ....	77
<b>CAPÍTULO VIII: SUPUESTOS .....</b>	<b>79</b>
8.1. Plan de inversiones .....	79
8.2. Activos y depreciación.....	80
8.3. Capital de trabajo .....	80
8.4. Fuentes de financiamiento y amortización .....	81
8.5. Balances previsionales (Balance General).....	82

8.6. Proyección de flujo de caja .....	85
8.7. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	85
8.8. Políticas de aplicación de resultados .....	86
8.9. Tasa de descuento del accionista .....	86
8.10. Indicadores de rentabilidad representativos.....	87
8.11 Análisis de riesgo y costo de oportunidad .....	88
8.12 Principales riesgos del proyecto.....	88
8.13. Análisis de escenarios y gráficas .....	89
8.14 Plan de contingencia y disolución .....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Indicadores de rentabilidad representativos.....	6
Tabla 2. 1. Tabla de Costos de envío de Rappi y PedidosYa .....	15
Tabla 2. 2. Tabla de comparativo de costos .....	15
Tabla 2. 3. Tabla de tipos de suscripciones que ofrece PANEX .....	21
Tabla 2. 4. Dashboard de los principales KPIs de PANEX .....	23
Tabla 4. 1. Análisis FODA.....	38
Tabla 4. 2. Análisis FODA cruzado .....	39
Tabla 5. 1. Número de descargas de la aplicación por mes .....	41
Tabla 5. 2. Valor de mercado y crecimiento de productos panaderos 2009 - 2019.....	44
Tabla 5. 3. Valor de mercado y crecimiento por categoría del mercado de productos panaderos y cereales 2014 - 2019 .....	45
Tabla 5. 4. Consumo per cápita de productos panaderos en el Perú 2009 - 2019 .....	46
Tabla 5. 5. Planes de suscripción de PANEX en la primera etapa .....	53
Tabla 5. 6. Comparativo de planes de negocios similares a PANEX investigados .....	54
Tabla 5. 7. Ingresos mensuales del Año 1.....	58
Tabla 7. 1. Perfil de CEO .....	73
Tabla 7. 2. Perfil de Gerente Comercial .....	73
Tabla 7. 3. Perfil de Coordinador de Servicio al cliente .....	73
Tabla 7. 4. Perfil de Gerente de Finanzas .....	74
Tabla 7. 5. Perfil de Coordinador de Calidad .....	74
Tabla 7. 6. Estructura de gastos PANEX.....	78
Tabla 8. 1. Plan de inversiones .....	79
Tabla 8. 2. Módulo de inversión .....	80

Tabla 8. 3. Módulo de depreciación.....	80
Tabla 8. 4. Ratio patrimonio/deuda.....	81
Tabla 8. 5. Módulo de financiamiento .....	81
Tabla 8. 6. Balance general: activo, pasivo y capital social.....	82
Tabla 8. 7. Análisis vertical del Activo de la empresa.....	82
Tabla 8. 8. Análisis vertical del Pasivo y Capital social de la empresa .....	83
Tabla 8. 9. Análisis Horizontal del Activo .....	84
Tabla 8. 10. Análisis Horizontal del Pasivo y Capital social de la empresa.....	84
Tabla 8. 11. Proyección del flujo de caja.....	85
Tabla 8. 12. Flujo de caja económico .....	86
Tabla 8. 13. Flujo de caja financiero.....	86
Tabla 8. 14. VAN económico .....	87
Tabla 8. 15. Indicadores de rentabilidad representativos.....	87

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1. Usuarios de App de delivery de comida en EE.UU. 2018-2023 .....	9
Figura 2. 2. Apps de comida a domicilio más usadas en EE.UU. Febrero 2019 .....	10
Figura 2. 3. Medios por los que las amas de casa tienen conocimiento de las apps. ....	12
Figura 2. 4. ¿Cómo funciona PANEX para el Público B2C? .....	20
Figura 2. 5. ¿Cómo funciona PANEX para el Público B2B? .....	21
Figura 3. 1. Business Model Canvas del consumidor final (B2C) / usuario de PANEX.	29
Figura 3. 2. Business Model Canvas del socio de PANEX.- panaderías (B2B).....	30
Figura 4. 1. Cinco fuerzas de Porter .....	37
Figura 5. 1. Valor de mercado y crecimiento de productos panaderos 2009 - 2019 .....	45
Figura 5. 2. Consumo per cápita de productos panaderos en el Perú 2009 - 2019 .....	46
Figura 5. 3. Valor de mercado por categoría de productos panaderos Perú 2009-2019 .	47
Figura 5. 4. Personificación de Jessica (Buyer persona Moderna) .....	49
Figura 5. 5. Personificación de Jaime (Buyer persona Sofisticado) .....	50
Figura 5. 6. Customer Journey Map de PANEX. Etapa inicial .....	51
Figura 5. 7. Customer Journey Map de PANEX. Etapa de consideración .....	51
Figura 5. 8. Customer Journey Map de PANEX. Etapa de conexión.....	52
Figura 5. 9. Customer Journey Map de PANEX. Etapa de retención.....	52
Figura 5. 10. Customer Journey Map de PANEX. Etapa de fidelización.....	53
Figura 5. 11. Relación PANEX y sus principales stakeholders .....	56
Figura 5. 12. Customer Journey Map de medios de comunicación .....	56
Figura 6. 1. Proceso de inscripción en la app PANEX .....	61
Figura 6. 2. Inscripción de las panaderías a PANEX.....	62
Figura 6. 3. Pedido y entrega de pedido para el B2C.....	62
Figura 6. 4. Pedido, gestión y envío de pedido del B2B.....	63

Figura 6. 5. Cadena de valor .....	66
Figura 6. 6. Cadena de valor usuario final .....	68
Figura 7. 1. Organigrama de PANEX .....	72
Figura 8. 1. Análisis de escenarios y gráficas .....	90



## RESUMEN

PANEX, es una app de *delivery* de pan, que busca satisfacer la necesidad de sus dos públicos objetivos gracias a su doble propuesta de valor: para los usuarios, es el “Netflix del pan” porque es pan por suscripción. Gracias a nuestros diferentes planes, pueden contar con un pan fresco en casa, justo a tiempo, de manera programada y adquirido de panaderías locales. Por otro lado, para las panaderías, PANEX es “el Uber del pan” porque amplificamos la conexión con sus consumidores, innovando con tecnología y permitiendo incrementar sus ventas y tener información de sus consumidores.

En ese sentido, PANEX tiene como objetivo transformar la industria de la panificación y fomentar una cultura del pan fresco en todos los hogares del Perú. Su propósito es conectar panaderías locales, con una demanda constante y permanente de consumidores (gracias a nuestros planes), incrementando y fortaleciendo su relación de comunidad a través del pan fresco.

Para la investigación inicial, se realizó una investigación no experimental, transversal, cualitativa, siendo la muestra de 140 personas, entre 30 y 60 años del distrito de San Borja. Luego del desarrollo de los planes estratégico, de marketing, de ventas, operacionales, y financiero, se concluye que el proyecto es altamente viable, atractiva para el segmento de consumidor elegido y que se pueden obtener resultados muy positivos.

**Palabras clave:** App, delivery, pan fresco, panaderías locales, innovación en el negocio de panaderías.

## ABSTRACT

PANEX is a bread delivery app that seeks to satisfy the needs of its two target audiences thanks to its double value proposition: for users it is the “Netflix of bread” because it is bread by subscription. Thanks to our different plans, they can have fresh bread at home, just in time, on a scheduled basis and purchased from local bakeries. On the other hand, for bakeries, PANEX is "the Uber of Bread" because we amplify the connection with their consumers, innovating with technology and allowing them to increase their sales and have information on their consumers.

In this sense, PANEX aims to transform the baking industry and promote a culture of fresh bread in every home in Peru, and its purpose is to connect local bakeries, with a constant and permanent demand from consumers (thanks to our plans), increasing and strengthening their community relationship through fresh bread.

For the initial research, a non-experimental, cross-sectional, qualitative research was carried out, with the sample of about 140 people, between 30 and 60 years old from the San Borja district. After the development of the strategic, marketing, sales, operational, and financial plans, it is concluded that the project is highly viable, attractive for the chosen consumer segment, and can obtain very positive results.

**Keywords:** App, delivery, fresh bread, local bakeries, innovation in the bakery business.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un proyecto de empresa denominado Pan Express - PANEX, que consiste en la puesta en el mercado de una app de delivery de pan que busca solucionar el problema de su público objetivo. Este es el de desear tener pan fresco en casa pero que, por el ajetreo del día a día, no dispone del tiempo para acudir a un lugar específico para comprarlo diariamente.

Asimismo, el proyecto pretende innovar en el negocio de las empresas panificadoras, conectando a las panaderías locales con los consumidores. Se desea lograr esto generando con la app data de ventas, de productos más vendidos, programación de pedidos y otra información valiosa para la toma de decisiones.

La hipótesis que se maneja es que una comunidad de usuarios, al igual que los comercios (panaderías), pueden ser fidelizados a través de la aplicación, logrando un doble beneficio gracias a la solución de PANEX.

Para llevar a cabo el proyecto de empresa PANEX, la información ha sido estructurada y trabajada en ocho capítulos muy detallados y completos.

En el capítulo I, se presentará un resumen ejecutivo de PANEX, conteniendo los aspectos más relevantes del proyecto de empresa y la propuesta de valor.

En el capítulo II, se presentará aspectos generales de la empresa, enfatizando el propósito y el público objetivo. Asimismo, se desarrollará un *benchmarking* y análisis del mercado actual. Por otro lado, se explicarán las motivaciones del proyecto, percepción de la necesidad y se describirá la idea y oportunidad de negocio. En adhesión a ello, se justificará la importancia y atractivo de la propuesta, detallando la estrategia inicial con sus objetivos de alcance así como el impacto comercial esperado.

En el capítulo III, se mencionará el diseño y metodología elegida para la investigación, la validación de la hipótesis y la solución, así como el muestreo poblacional. Adicionalmente, se abordará el análisis de tendencias y patrones, un CANVAS del modelo de negocio y las conclusiones.

En el capítulo IV, se definirá la visión, misión, valores y ética de PANEX. Además, se presentará la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Por otro lado, se realizará el análisis externo e interno, haciendo uso de la herramienta de análisis PESTEL, análisis PORTER y análisis FODA, incluido un FODA cruzado a fin de generar las estrategias de éxito.

En el capítulo V, se presentará el planteamiento de los objetivos de marketing, las estrategias de marketing incluyendo la segmentación y perfil de cliente, el posicionamiento y ventaja competitiva. Asimismo, se abordarán las tendencias y tamaño del mercado, la identificación de agentes como los clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios; se describirá el potencial de crecimiento del mercado, la rivalidad competidora y potencial de ventas. Por otro lado, se desarrollará la estrategia de *marketing mix* y se formulará el plan de ventas y proyección de la demanda.

En el capítulo VI, se abordarán las políticas operacionales, incluyendo la de calidad, procesos, planificación e inventarios. Adicionalmente a ello, se señalará con detalle los equipos, actividades y procesos que se contemplarán en el proyecto PANEX.

En el capítulo VII, se abordará los objetivos organizacionales previstos para el proyecto PANEX, tanto por la naturaleza de la organización, el organigrama y el diseño estructural y el correspondiente a puestos y responsabilidades, políticas organizacionales, y la gestión de talento humano. Por último, se presentará la estructura de gastos de recursos humanos, y el plan económico – financiero de PANEX.

En el capítulo VIII, se presentará el plan de inversiones de PANEX, los activos y depreciación, el capital de trabajo y as fuentes de financiamientos y amortización. Por otro lado, se abordarán los balances previsionales (balance general), las cuentas de explotación previsional (GGPP), la proyección de ventas y flujos de tesorería (*cash flow*), análisis de viabilidad y rentabilidad financiera, políticas de aplicación de resultados, tasa de descuentos del accionista. Por último, se mostrarán los indicadores de rentabilidad representativos, análisis de riesgo y costo de oportunidad, análisis por escenarios y gráficas, principales riesgos del proyecto a nivel cualitativo, y el plan de contingencia y disolución de PANEX.

# CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO

En el presente capítulo se desarrollará un resumen ejecutivo de PANEX.

## 1.1. Propuesta de valor

PANEX, es una app de delivery de pan con una doble propuesta de valor: satisfacer la necesidad de los usuarios de tener pan fresco en casa, justo a tiempo, y adquirido por suscripción de las panaderías locales; en otras palabras, ser el “Netflix del pan”. Por otro lado, ser para las panaderías “el Uber del pan”: un conector con sus consumidores, innovando con tecnología y permitiendo incrementar sus ventas y tener información de sus consumidores.

## 1.2. Público objetivo

- **Público B2B:** enfocado a dueños de panaderías locales.
- **Público B2C:** enfocado en usuarios, con estilos de vida **Moderno y Sofisticado**, según la nomenclatura de clasificación basados en los 6 estilos de vida de Arellano Marketing (Arellano Marketing, 2021)

## 1.3. Inversión

La inversión inicial es de S/ 16,050, la cual se conseguirá con un financiamiento personal de uno de los socios, o de una panadería socia que desee invertir en el proyecto.

## 1.4. Rentabilidad

Se realizaron los análisis de viabilidad y rentabilidad financiera mediante los indicadores financieros de VAN, TIR y Payback, los cuales dieron resultados positivos.

**Tabla 1. 1.**

*Indicadores de rentabilidad representativos*

INDICADORES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VAN</b>	-	(8,476)	18,162	54,514	98,415	149,318
<b>TIRE</b>	-	-27.3%	35.9%	66.5%	80.4%	87.0%
<b>TIRM</b>	-	-27.3%	25.9%	40.2%	42.9%	42.2%
<b>VANF</b>	-	46,408	62,345	81,765	102,120	122,433
<b>TIRF</b>	-	-41.6%	18.6%	50.9%	66.2%	73.9%
<b>TIRMF</b>	-	-41.6%	18.5%	39.0%	45.1%	46.4%

*Nota:* Elaboración propia



## CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se presentará aspectos generales de la empresa, enfatizando el propósito y el público objetivo. Asimismo, se desarrollará un *benchmarking* y análisis del mercado actual.

Por otro lado, se explicarán las motivaciones del proyecto, percepción de la necesidad, se describirá la idea y oportunidad de negocio.

Por último, se justificará la importancia y atractivo de la propuesta, detallando la estrategia inicial con sus objetivos de alcance, así como el impacto comercial esperado.

### 2.1. Presentación de la empresa

“Pan Express”, que en su forma abreviada se denominará PANEX, busca ser la plataforma digital de consumo masivo que revolucione el sector de panaderías locales.

- **Nombre de la empresa:** Pan Express – PANEX
- **Rubro:** Consumo masivo – Tecnología

#### 2.1.1. Propósito de la empresa

“Pan Express” ha sido creada para proporcionar pan fresco del día a las personas que, por tiempo, lejanía o comodidad, no desean trasladarse a una panadería.

A través de un software de aplicación móvil (app), PANEX conectará la demanda potencial con las panaderías locales. De esta manera, las panaderías locales brindarán oferta de panes a través de planes de suscripción con entrega por delivery, en donde los compradores esperarán su pedido en la comodidad del hogar, en el rango horario de reparto que es entre las 6:00 am y las 8:00 am.

En una segunda etapa, con la promesa cumplida por llevar pan fresco directo a la casa, se brindará mayores oportunidades de colocación de otros productos de mayor margen en las panaderías, como lácteos, jamones, quesos, huevos, entre otros.

### 2.1.2. Público objetivo

PANEX se enfoca en dos públicos objetivos:

- **Público B2B:** enfocado a dueños de panaderías locales.

PANEX les proveerá “amplificar” su alcance geográfico, cantidad de público y cantidad de transacciones.

- **Público B2C:** enfocado en usuarios finales

Son personas que viven en condominios, edificios, que no tienen tiempo o deseos de trasladarse a comprar pan diariamente de una panadería local debido a su ritmo de trabajo. Son clientes que suelen hacer sus compras de pan y productos relacionados en tiendas de conveniencia o en supermercados, junto con sus compras del hogar. No obstante, preferirían comprar el pan de una panadería, pero el tiempo no les da.

En el primer piloto del negocio, la delimitación territorial del estudio está comprendida en una urbanización del distrito de San Borja con las siguientes características según cada público:

- **Público B2B:** Panaderías locales, con una estructura de empresa familiar, o de un solo propietario, que cuenten con más de cinco años de constituida y cuyo producto (los panes) tengan características atractivas (sabor, textura, forma) para el consumidor final objetivo.
- **Público B2C:** Personas de entre 30 y 60 años en el distrito de San Borja, integrantes de una familia consolidada y que cuente con facilidad de compra por internet o haya usado aplicaciones digitales alguna vez en su vida como, por ejemplo, servicios de taxi seguro.

### 2.2. Marco teórico y mercado

En el siguiente apartado se abordará el desarrollo del mercado donde se desenvuelve el negocio, realizando una revisión internacional y nacional.

Asimismo, se desarrollarán las bases teóricas en las que se sustentará la propuesta del negocio.

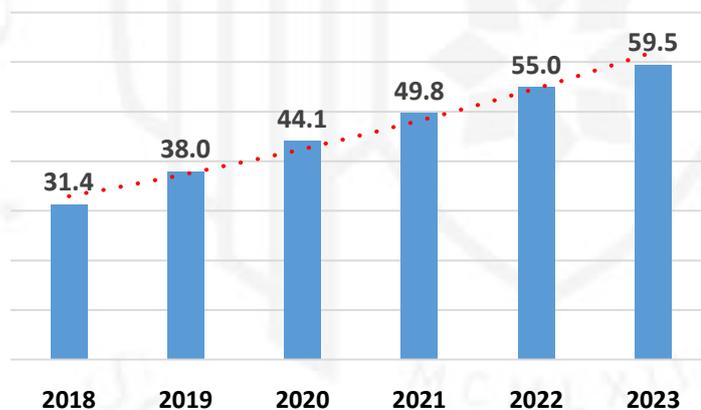
### 2.2.1. Mercado internacional

En España, según el estudio El Consumo Out of Home en 2018 elaborado por la consultora Kantar Worldpanel, citado en el site Xataka (Lopez, 2019) , señala que el 66% de los españoles ha utilizado alguna vez el servicio de comida a domicilio y de comida para llevar. Asimismo, se indica que el 7% de las comidas y cenas de los restaurantes se consumen en el hogar. Por otro lado, el mismo *site* señala un estudio de Just Eat que indica que para el 2020 este mercado en España representará los 900 millones de euros. Estos pedidos se hacen 85% a través del teléfono y el 15% por internet (López, 2019).

En Estados Unidos, el mercado de aplicaciones móviles para ordenar comida denominada “*Food Delivery Apps*” es de 38 millones de usuarios a julio de 2019, lo cual representa un incremento del 21% con respecto al año anterior (31.4 mlls.). Se estimó que, para el 2020 se alcanzará los 44 millones de usuarios y para el 2023, 60 millones (Payo, 2019).

**Figura 2. 1.**

*Usuarios de App de delivery de comida en EE.UU. 2018-2023, expresado en millones*

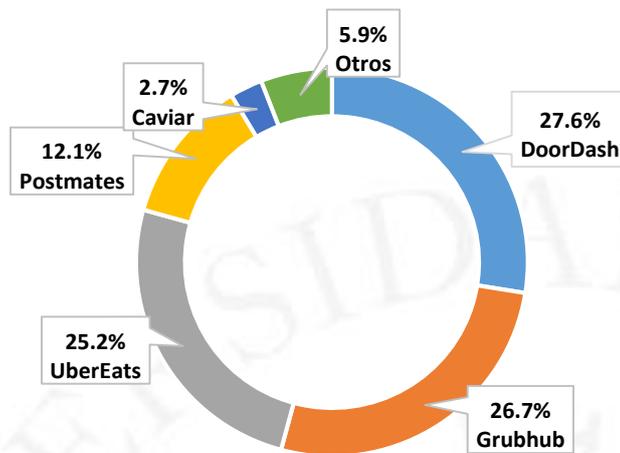


*Nota.* Todas las edades, usuarios de smartphones que han usado al menos una vez una app de delivery de comida en sus smartphones al menos una vez por mes. De “eMarketer, junio, 2019”. Por Aplicantes, 2019 (<https://aplicantes.com/apps-food-delivery-comida-domicilio-eeuu/>)

En el mercado americano, según eMarketer citado en el site Aplicantes.com (Payo, 2019), las aplicaciones de este tipo más utilizadas son: Doordash 27.6%, Grubhub 26.7%, UberEats 25.2%, Postmates 12.1%, Caviar 2.7% y otros 5.9%.

**Figura 2. 2.**

*Apps de comida a domicilio más usadas en EE.UU. Febrero 2019, % del total*



*Nota.* Representa la actividad rastreada por Edison Trends, las métricas más amplias de la industria pueden variar; los números no suman el 100% debido al redondeo. Adaptado de Edison Trends, citado por el blog “eMarketer.com, marzo, 2019” por Applicants, 2019 (<https://applicants.com/apps-fooddelivery-comida-domicilio-eeuu/>)

En México, Julio Serrano, columnista de Diario Milenio, señaló que en la actualidad el mercado de aplicaciones de delivery de comida en los Estados Unidos mueve alrededor de 8 mil millones de dólares y se estima que se triplique en los próximos 4 años. Asimismo, señaló que para el 2022, el 10% de las ventas totales de los restaurantes en los Estados Unidos provengan de las ventas a domicilio (Serrano, 2019).

### **2.2.2. Mercado nacional**

En el Perú, actualmente se cuentan con dos aplicaciones de delivery que dominan el mercado, PedidosYa (ex Glovo) y Rappi, que servicio de reparto a domicilio y atendiendo cualquier necesidad de delivery que puedan necesitar las personas, desde comida de restaurantes hasta objetos olvidados en casa requeridos en el momento.

Según las estadísticas de Pedidos Ya, para finales del año 2019, el Perú debería estar en el top 3 a nivel mundial de la inversión de la empresa colombiana Rappi de 10 millones de dólares en los próximos diez meses (Rodríguez, 2019).

Una razón por la cual se incrementa este tipo de servicios, se debe a la penetración de *smartphones*, y de la tendencia de migrar a lo digital. Según un estudio del Instituto

Nacional de Estadística e Informática (INEI), basado en la Encuesta Nacional de hogares (ENAHO), el 82% de la población del país, de 6 a más años, accede a Internet a través del teléfono móvil (“INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular”, 2019).

Según la Agencia de Marketing Digital integrado, EXE, estimó que el comercio electrónico en el Perú tendría un crecimiento del 20% en el 2019, y que los consumidores peruanos buscarían inmediatez y movilidad (“Esta es la cifra que gastarían los peruanos en compras por internet en el 2019”, 2019).

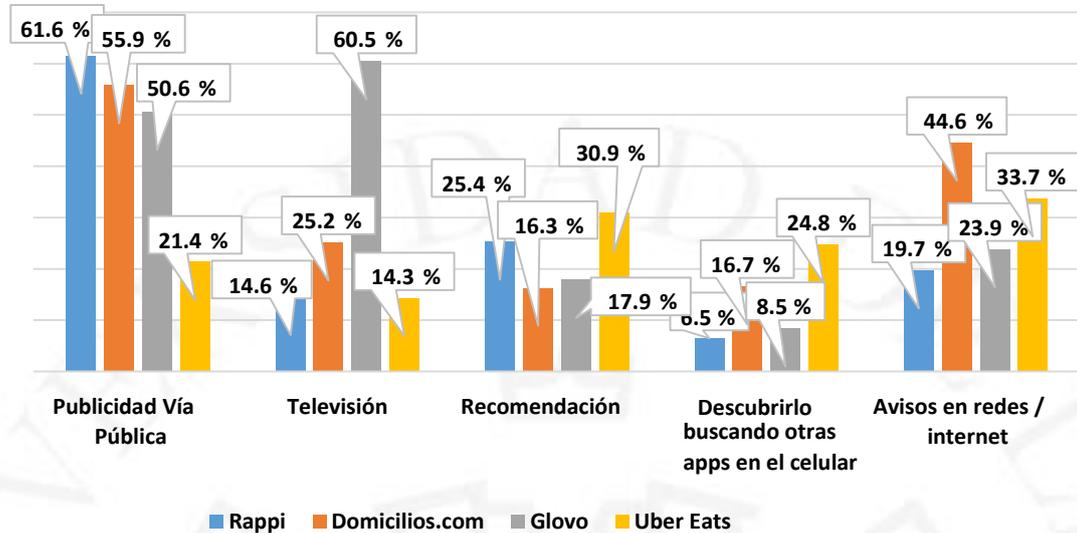
Todos estos indicadores muestran que el consumidor peruano empieza a preferir cada día más este tipo de servicios, los cuales le ahorran tiempo y dinero en productos que antes solo podía acceder acercándose a los lugares para consumirlos.

El diario Gestión en su versión web cita un estudio de Kantar (Trigoso, 2019), en el que señala que el 19% de las amas de casa en el Perú utiliza apps de delivery y se espera que esto no sea un hecho puntual sino una tendencia que se refuerce con el tiempo. En este contexto, las apps de delivery de comida más recordadas por este público es Pedidos Ya (47%), Uber Eats (17%), Rappi (10%) y Domicilios.com (10%). Asimismo, dentro de la información brindada por Francisco Luna, uno de los consultores de Kantar, señaló recomendaciones respecto al camino para continuar masificando estas aplicaciones en el público de amas de casa.

Comenta que se deben desarrollar estrategias que beneficien la primera compra, con descuentos u otras acciones ya que, de esta manera, se refuerza la experiencia y los animan a usar más los aplicativos. Además, sobre los canales de comunicación por el cual las amas de casa obtuvieron conocimiento de la existencia de las apps de delivery, señalan que el de mayores resultados ha sido la publicidad en vía pública, seguida de la televisión, luego la recomendación y en últimos lugares, el internet y buscando otras apps por el celular (Trigoso, 2019).

**Figura 2. 3.**

*Medios por los que las amas de casa tienen conocimiento de las app de delivery.*



*Nota.* Infografía con datos producidos por Kantar, citado por Trigos en el Diario Gestión en mayo 2019 (<https://gestion.pe/economia/empresas/19-amas-casa-utiliza-aplicativos-delivery-265686-noticia/>)

### 2.2.3. Benchmarking internacional

- **Colombia: “Los hornos de Pedro”**

“Los Hornos de Pedro” es una aplicación que permite pedir pan caliente y fresco a domicilio, resultando en una gran tentación que viene revolucionando el negocio de las panaderías (Ministerio TIC Colombia, 2017).

Se basaron en el problema de la industria de alimentos, que era solicitar pan recién horneado donde el consumidor se encuentre, y eso lo solucionaron con la “panadería por demanda”. Los usuarios no deben descargar ninguna aplicación, solo deben “hablar con

Pedro”, el tendero digital, agente de inteligencia artificial, habilitado en la plataforma de Facebook Messenger al cual se puede acceder desde cualquier dispositivo. “Pedro” solicita a los usuarios datos básicos para ejecutar el pedido, como dirección, seleccionar productos a solicitar, entre otros.

La ventaja del modelo de negocio es, primero, que Pedro es un tendero digital que puede atender a miles de personas al mismo tiempo y de manera personalizada, y

segundo, es que son la única empresa que cuentan con una promesa de valor completa respecto al pan recién horneado.

- **Puerto Rico: “Rico Pan Fresco Delivery Service”**

Según el *fanpage* de “Rico pan fresco delivery service” ofrece la venta y entrega de pan fresco de panadería recién acabado de hornear a su hogar. Cuenta con Pan Francés y Pan de Manteca. (Rico pan fresco, s.f.)

- **Ecuador: Pan en casa”**

Según la descripción del site de la empresa “Pan en Casa” brinda “Pan fresco 100% natural y en la puerta de tu hogar”. Esta empresa ofrece el servicio a través de dos planes: El plan Petit, que consiste en dos entregas a la semana a elegir los días lunes, miércoles o viernes; y el “Plan Express”, que son tres entregas de pan a la semana los lunes, miércoles y viernes con un costo de \$2.75 por 6 unidades de pan que eligen según un menú mensual que detallan sus diferentes tipos de pan, incluido el integral. Sobre los métodos de pago, solo trabajan con débito automático con el banco de preferencia de los clientes. Brindan una factura mensual por el consumo de pan, que dejan en la puerta de los domicilios sin la necesidad que el cliente esté presente. Un dato curioso es que ofrecen un “periodo de muestra”, que consiste en una primera entrega para que el cliente conozca cómo funciona el servicio. Si este no es de su gusto o no cumple con sus expectativas, la entrega es gratuita. Adicionalmente ofrecen otros productos y servicios, como el corporativo, para empresas, galletas y jugos naturales de caja. (Pan en casa, s.f.)

- **Chile: “Amor y pan”**

En un artículo del diario La Tercera de Chile, se detalla que algunos locales como “Amor y Pan” comenzaron ofreciendo pan en sus tiendas pero que, al cabo de un tiempo, lo ofrecieron a domicilio “porque sus clientes más fieles -sobre todo los que tienen menos tiempo para ir al lugar” (“Pan a la casa: una modalidad que vuelve a Santiago”, 2013, párr. 3). Bajo esa nueva lógica, se enfocan en una sola zona de Santiago (Chile), la zona oriente, en tres días a la semana: lunes, miércoles y viernes, coincidentemente los

mismos días que las panaderías que ofrecen similares servicios en Ecuador (“Pan a la casa: una modalidad que vuelve a Santiago”, 2013)

Bajos esas experiencias de empresas ya en funcionamiento y, considerando la realidad ecuatoriana y chilena, que son similares a la peruana en cuanto a hábitos de consumo, podemos tener indicios, como hipótesis, que un negocio de similares características podría funcionar en el Perú con adaptaciones locales.

#### **2.2.4. Benchmarking nacional**

A nivel nacional, no se cuenta con una app enfocada en el delivery de pan. Por lo tanto, el consumidor peruano solo podrá tener como sustituto hacer sus compras de pan en supermercados haciendo uso de las apps de delivery que operan actualmente en el Perú como Rappi, PedidosYa (Ex Glovo), Uber Eats, Cornershop.

### **2.3. Motivación del proyecto**

La idea del negocio PANEX nace para ayudar a los consumidores a que puedan acceder a pan fresco de manera diaria a través de una programación mensual y con un costo de delivery ya incluido. Comparado con la competencia indirecta (debido a que no hay una empresa que tenga el mismo *core* de negocio como el propuesto en el mercado peruano) de las apps de delivery como Rappi, PedidosYa (ex Glovo), la opción de PANEX representa un considerable ahorro de tiempo, dinero y se adapta a la noción de conveniencia del consumidor actual.

Hemos hecho un comparativo de los precios de venta que ofrece PANEX versus los de Rappi o PedidosYa (ex Glovo), las dos principales apps de delivery en el Perú. Para hacer este ejercicio más homogéneo, analizaremos lo que costaría solicitar 5 panes por pedido de una misma panadería en San Borja (cuyo costo de pan es de 0.40 soles c/u), con un destino de reparto dentro del mismo distrito y aterrizado en los tres planes de envío mensual que ofrece PANEX (Plan 1: 12 envíos al mes; Plan 2: 20 envíos al mes; y Plan 3: 8 envíos al mes).

Para determinar el costo de envío de Rappi estamos tomando la tarifa promedio para sus envíos de 5.90 soles (sin considerar la propina al *driver*) y para PedidosYa (ex Glovo) su tarifa básica de delivery que es de 5.00. En ese sentido, en el caso de Rappi y

PedidosYa, antes de hacer el comparativo hemos determinado el precio final para el consumidor final con base a las variables anteriormente señaladas:

**Tabla 2. 1.**

*Costos de envío de Rappi y PedidosYa de una panadería de San Borja*

Planes	Envíos por mes	Rappi			PedidosYa		
		Costo total envío mes	Costo total del pan al mes (S/)	Costo total (Envío + el producto) (S/)	Costo total envío mes (S/)	Costo total del pan al mes (S/)	Costo total (Envío + el producto) (S/)
Lu.-Mi.-Vi.	12	70.8	24	94.8	60	24	84
De Lu. a Vi.	20	118	40	158	100	40	140
Sa. y Do.	8	47.2	16	63.2	40	16	56

*Nota.* Elaboración propia

Una vez determinado el costo total para cada una de las aplicaciones en base a los planes, hacemos el comparativo en igualdad de condiciones con PANEX.

**Tabla 2. 2.**

*Comparativo de costos por planes: PANEX vs. Rappi y PedidosYa*

Planes	PANEX (S/)	Rappi (S/)	PedidosYa (S/)
Lu.-Mi.-Vi.	67.9	94.8	84
De Lu. a Vi.	87.9	158	140
Sa. y Do.	49.9	63.2	56

*Nota.* Elaboración propia

En el comparativo, en todos los casos PANEX ofrece los mejores precios para el consumidor versus las otras aplicaciones. Además, PANEX ofrece la compra programada mes a mes, opción que no ofrece ninguna de las otras apps analizadas: En el caso de Rappi y PedidosYa la compra tendría que hacerse por cada envío, lo que sería engorroso y poco práctico para el consumidor final.

Para las panaderías, PANEX busca ayudar a los negocios de panaderos a entrar poco a poco a la transformación digital, revolucionando así un sector en el que las formas de manejo comercial se han quedado estancados en el tiempo.

## **2.4. Percepción de la necesidad: análisis problema - solución**

El problema es el insuficiente tiempo que tienen los consumidores para poder acercarse a las panaderías o el llegar demasiado tarde a ellas y no encontrar el pan que desean, sino lo que queda.

Este problema se encontraría en el primer nivel de la pirámide de Maslow, como la necesidad fisiológica de alimentación. Esto es considerando que muchas personas tienen dentro de su dieta diaria al pan para diferentes momentos de su día, sobre todo en el desayuno y, para otras personas, se incluye dentro de las otras dos comidas del día: almuerzo y cena.

La propuesta de PANEX busca ayudar al cliente a cubrir la necesidad de descanso, considerando que las personas no cuentan con el tiempo suficiente para poder comprar pan. Si lo logran hacer, lo realizan luego del horario laboral, por lo que les genera mayor actividad a la que ya han realizado durante el día.

La solución que PANEX brinda es acercar al consumidor a las panaderías de manera virtual a fin que puedan adquirir productos de manera rápida y sencilla, desde la comodidad de su hogar o de cualquier otro lugar. Esto considerando que, por este beneficio de ahorro de tiempo y facilidad de traslado a domicilio, el cliente estaría dispuestos a pagar un precio razonable sobre su compra.

## **2.5. Descripción de la idea y la oportunidad**

El público objetivo inicial de PANEX y el piloto estará enfocado en el distrito de San Borja. En una segunda etapa, se incluirá a los distritos de San Isidro, La Molina.

La elección de los negocios de panadería contará con criterios de selección como que de panadería cuente dentro de su actividad comercial una cafetería. Contar con una dará una mayor rentabilidad que la misma venta de pan; por lo que, con PANEX se ayudaría a optimizar esta actividad del negocio.

Respecto a los consumidores, PANEX se enfocará en un inicio, en personas entre 30 y 60 años, que vivan en condominios. Pueden ser familias jóvenes ya constituidas, parejas de solteros, entre otros, de los sectores A, B y C+, los cuales, en su mayoría son parte de la población económicamente activa, que no cuentan con el tiempo suficiente para comprar este producto.

Es importante señalar que, según un estudio el estudio Taste Tomorrow 2021 de Puratos publicada en la Agencia de Noticias Andina (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021), existe una tendencia creciente en el mercado peruano por el consumo de productos más saludables. Esta situación se presenta a tal punto que el país ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en esta categoría. En el sondeo que realizamos buscamos detectar el consumo de pan (el tradicional, no de dieta ni otras variaciones) dentro de nuestro consumidor final y que sea nuestro público principal en este primer piloto. Ya en una segunda etapa, podemos ofrecer opciones saludables de pan a este público ávido por estos productos.

Respecto a la oportunidad que se encuentra en el mercado peruano para este tipo de app, en los últimos cinco años, ha existido un incremento sostenido en el consumo de pan. Según cifras de la Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería (Artica, 2020), los peruanos mantienen un consumo per cápita de pan de 35 kilos, que representa un incremento de 30% en comparación al promedio del 2014. Algo a destacar es que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), recomienda un consumo de 55 kilos al año de pan en una dieta óptima (Gonzales, 2018). En comparación con otros países, el Perú aún está a la zaga en el consumo de pan. Chile presenta un consumo per cápita de 95 kilos al año, mientras que Argentina y Uruguay es 75 kilos. No obstante, esto más que representar una debilidad ha sido vista por el sector panadero como una oportunidad de negocio por ser satisfecha (ampliar la base de consumo y aumentar el consumo por persona) (Luque, 2019).

Según cifras del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2018), en lo que respecta a la elaboración de productos de panadería (panes, galletas, tostadas, bizcochos, tortas, entre otros productos), se observa un crecimiento de 4.1% en el primer semestre del 2018 en comparación con el mismo periodo del año 2017.

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) atribuye este crecimiento a 4 factores (SNI, 2018). El primer y segundo factor, por el incremento de la demanda como de la oferta de productos de panadería con más valor nutricional. Esto coincide con lo dicho por el Presidente de ASPAN, Pío Pantoja, (Luque, 2019), que actualmente las 15 mil panaderías y panificadoras autorizadas a nivel nacional ofrecen más de 500 variedades de pan, cuando hace 30 años la oferta era solo de 30 variedades.

En tercer factor, una mayor inversión del sector panificador en máquinas y tecnología que permite sostener la variedad y los volúmenes de la oferta. Por último, un cuarto lugar factor, el cambio de paradigma de ver al pan como un producto que solo genera aumento de peso corporal.

Las empresas de panadería, según ASPAN, en los últimos años estarían innovando en sus formatos buscando obtener mayores ingresos y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En una panadería tradicional, un tercio de los ingresos provienen de la venta de pan, otro tercio de la pastelería y otro tercio de la venta de embutidos (Mendoza, 2017). Un dato interesante es que, a nivel nacional, el 70% de los ingresos anuales de US\$ 63 millones provienen de venta de panes artesanales.

Del total de panaderías en el Perú, el 25% de ellos estarían generando espacios dentro de sus locales bajo un formato de “cafetería”. No obstante, según ASPAN, tienen buenas ideas e intenciones, pero no cuentan con la capacitación suficiente para brindar un correcto servicio. Por tanto, es probable que estos esfuerzos aislados no tengan los mejores resultados e incluso, conlleven a una posible pérdida de inversión (Belzusarri, Cachay, León, & Yesang, 2018).

En consecuencia, se observa que la demanda está en crecimiento en el Perú y se percibe que la oferta, el negocio de panaderías, está realizando esfuerzos y apuestas arriesgadas por aumentar sus ingresos. Sin embargo, esto no necesariamente se da con la debida asesoría o información.

En ese contexto, se presenta una oportunidad para que PANEX puede satisfacer tanto a la demanda como a la oferta, generando sendos beneficios que permitirán consolidarse como el aliado perfecto en este sector.

El mercado objetivo que se estaría abarcando es el de los clientes de este producto que no cuenta con el suficiente tiempo para trasladarse y adquirirlo, teniendo que recurrir a sustitutos como el pan de molde, galletas, etc.

## **2.6. Justificación del atractivo de la propuesta**

PANEX se presenta como una propuesta atractiva que permitirá conectar personas con panaderías cercanas, creando una relación estrecha entre ambas. La necesidad que se busca satisfacer es la de las personas, por contar con pan fresco y otros relacionados a la

panadería; y la necesidad de los negocios de panadería por atraer más clientes. Todo ello, sumado a un servicio de calidad e innovador, hará que PANEX beneficie ambas partes.

Se espera que, este modelo se replique para todos los distritos de Lima Metropolitana en un primer momento. Luego se distribuya a los departamentos más importantes del país a través de diferentes propuestas de valor adaptándose a cada realidad territorial.

Se considera que PANEX cuenta con una propuesta de valor potente para los panaderos debido a que no solo se busca incrementar la demanda sino también ofrecer a futuro una consultoría a los negocios. Esto se dará a fin que puedan mejorar la calidad del pan y de otros productos y que el sector se vuelva más competitivo comparado con otros países en la región, como son los casos de Chile y Uruguay, en donde la calidad de su industria panificadora es mayor.

Se espera poder replicar este modelo no solo en el Perú sino en toda la región sudamericana porque consideramos que esta es una industria que crece continuamente y podría mejorar su potencial a través de nuestra propuesta.

La propuesta PANEX cuenta con potencial de ser escalable, debido a que se apoya en infraestructura ya establecida, panaderías locales ya existentes, conocidas y en pleno funcionamiento. PANEX actuaría como la plataforma que optimice, incremente e impulse el consumo de la demanda a través de sus diferentes planes con delivery a domicilio.

En cuanto al delivery, en esta primera etapa, será asumida y financiada por PANEX, directamente de las ventas que se generen a través de la app. Por la zona piloto dentro del distrito de San Borja y la cantidad de pedidos que se estima alcanzar, se propone contar con cuatro personas que realicen el traslado de los pedidos en bicicleta. Dichos pedidos se repartirán en el lapso de 6:00 a 8:00 am. Los repartidores estarán debidamente brandeados con polo y gorro de PANEX para que sean fácilmente identificados por los usuarios.

## **2.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance**

Se desarrollará un piloto dentro de una zona determinada del distrito de San Borja, en dos o tres manzanas. Este piloto tendrá estrategias de uso funcional de recursos, bajos

costos y una diferenciación relevante y tangible que satisfaga las expectativas de ambos públicos a los que buscamos abordar.

Se tiene previsto generar una segmentación en dos de nuestros grandes públicos. Para el B2C, personas de entre 30 y 60 años en el distrito de San Borja que hayan realizado una compra como mínimo por internet o usado taxi por aplicación. De preferencia que sea integrante de una familia que vivan juntos. Para el B2B, las panaderías, deben estar dentro de la zona piloto y deben cumplir dos requisitos: establecimientos con una antigüedad mayor o igual a 10 años, y que la calidad del pan sea de agrado de nuestro consumidor objetivo final (en textura, aroma y forma).

El objetivo de alcance es: generar una comunidad de usuarios fidelizados con la aplicación, tanto para los usuarios finales como para los operadores, y que sean embajadores espontáneos, logrando que compartan los beneficios de la solución de PANEX.

En una segunda etapa, se procederá a expandir el alcance de PANEX a otro de los distritos, como San Isidro. Para ello, se identificará negocios de panaderías de la zona que cumplan los requisitos de venta de productos panaderos.

#### Figura 2. 4.

*¿Cómo funciona PANEX para el Público B2C?*



Nota. Elaboración propia

En cuanto a los planes a ofrecer, en esta primera etapa ofreceremos tres planes de suscripción. Todos los planes son iguales en el producto a recibir, cada entrega consta de 5 panes conformados por:

- 2 panes ciabatta
- 2 panes franceses
- 1 pan yema

Los planes varían en la frecuencia, en los días de entrega y en el monto

**Tabla 2. 3.**

*Tabla de tipos de suscripciones que ofrece PANEX*

Suscripciones	Interdiaria	Diaria	Sábado y domingo
Días	Lu-Mi-Vi	Lu a Vi	Sa - Do
Entregas al mes	12 entregas	20 entregas	8 entregas
Precio mensual	S/ 67.90	S/ 87.9	S/ 49.9

*Nota. Elaboración propia*

**Figura 2. 5.**

*¿Cómo funciona PANEX para el Público B2B? .*



*Nota. Elaboración propia*

## 2.8. Impacto comercial y responsabilidad social

### 2.8.1. Impacto comercial

El impacto comercial que se quiere lograr es con los negocios de panaderías. Se buscará optimizar sus recursos actuales, amplificar su demanda y sentar las bases para su sostenibilidad en la nueva era de la tecnología en un sector poco desarrollado en ese rubro.

Asimismo, se busca lograr un impacto en los consumidores de pan, de poder tener un producto de calidad, fresco y a tiempo en sus casas. De esta manera podrían utilizar ese tiempo ahorrado de la compra de pan en otras actividades que puedan ser más provechosas para ellos, sea incluso descansar después de un día laboral.

Se considera que PANEX ofrece un modelo de negocio Ganar – Ganar – Ganar, debido a que ganan los usuarios al acceder a pan fresco de las panaderías. Ganan los negocios de panaderías, que podrán tener una mayor visibilidad de cómo se mueve su negocio en cifras y podrán estimar con mayor certeza la demanda por anticipado, la compra de productos, reducir la merma, entre otros, haciendo más eficiente su visión del flujo de ingresos. Por último, gana PANEX, cuya plataforma permitirá rentabilizar no solo en los operadores sino también en los usuarios del servicio.

Con lo expuesto, se garantiza la continuidad del servicio, una mejora constante y la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Para poder recuperar la inversión realizada, PANEX contará con tres fuentes de ingresos, los cuales se detallan a continuación:

- **Fee mensual a las panaderías:** Se cobrará un fee mensual a los negocios de panaderías, en contraprestación del acceso a los servicios de PANEX, el cual será aplicado a las ventas que se realicen por la aplicación. Similar a como se da con Uber con sus “asociados”
- **Planes de suscripción:** Con la misma lógica que la suscripción de Netflix, PANEX ofrecerá tres planes mensuales de suscripción: interdiaria (12 entregas de pan al mes), diaria (20 entregas) y fines de semana (8 entregas). Cada plan tiene un costo global mensual, que incluye la entrega a domicilio.

- **Publicidad:** Dentro de la aplicación estaremos aceptando publicidad de diferentes marcas de productos que sean complementarios al consumo de pan, como mantequilla, quesos, mermeladas, etc.

En el caso de PANEX no se contará con costos mensuales debido a que los costos de producción de pan serán asumidos por las empresas panaderas. Como PANEX, solo se asumirá una inversión inicial constituida en la creación de la app, gastos de publicidad (los cuales serán principalmente en redes sociales) y, en la primera etapa, el costo del reparto a domicilio a través de una red propia de 4 repartidores en bicicleta dentro de la zona piloto.

A continuación, se muestra un posible *dashboard* que se utilizaría para medir los principales KPIs:

**Tabla 2. 4.**

*Dashboard de los principales KPIs de PANEX*

KPIs	Mes1				Mes2			
	Cuota	Real	Cumplimiento	Grw vs Mes anterior	Cuota	Real	Cumplimiento	Grw vs Mes anterior
Descargas del App	300	250	● 83%	NA	310	280	● 90%	12%
Membresias adquiridas	230	230	● 100%	NA	250	260	● 104%	13%
Pedidos Solicitados	180	180	● 100%	NA	230	230	● 100%	28%
Pedidos entregados	180	175	● 97%	NA	230	230	● 100%	31%
Ventas Mensuales	195,000	189,000	● 97%	NA	195,000	195,000	● 100%	3%

*Nota:* Elaboración propia

La información solicitada hacia los consumidores finales será su número de DNI, nombre completo y un correo electrónico para poder enviar información de publicidad y algún comunicado que se desee realizar al cliente.

Para el caso de las panaderías la información solicitada será la siguiente: número de RUC, certificado de funcionamiento y certificado de sanidad.

### **2.8.2. Responsabilidad social**

PANEX como modelo de negocio, cuenta con un impacto socialmente responsable. Esto especialmente para los pequeños y medianos negocios de panaderías que, con el crecimiento urbano y la apertura de supermercados, pierden clientes e ingresos por la disminución de sus ventas.

PANEX permitirá que las panaderías tradicionales se renueven ante los nuevos consumidores. La plataforma será el nexo de la demanda con la oferta, y que el consumidor final sepa que además de tener pan fresco está contribuyendo con un comercio local.

El cliente recibe una doble satisfacción: come pan y fresco y además siente que apoya al desarrollo de las empresas peruanas.

En una segunda etapa del proyecto, se podrá generar sinergias con organismos de cooperación internacional que puedan ver en PANEX un vehículo que contribuye socialmente a comercios locales, brindando tecnología, buenas prácticas y, sobre todo, un flujo constante de clientes.

## **CAPÍTULO III: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN**

En el capítulo tres, se mencionará el diseño y metodología elegida para la investigación, la validación de la hipótesis y la solución, así como el muestreo poblacional.

Asimismo, se abordará el análisis de tendencias y patrones, un CANVAS del modelo de negocio y las conclusiones.

### **3.1. Diseño y metodología de la investigación**

Debido a que el presente trabajo busca crear una app de delivery de pan dirigido a dos públicos objetivos, B2B y B2C, se recurre a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal.

Según Hernández Sampieri, la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, solo se procede a observar los fenómenos en su contexto natural, a fin de analizarlos (p. 152). Por otro lado, las investigaciones transversales levantan datos en un tiempo determinado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Respecto al enfoque de la investigación, es cuantitativa. La técnica empleada para el levantamiento de datos del público objetivo fue la encuesta, y como instrumento, se utilizaron los cuestionarios.

### **3.2. Validación de hipótesis**

Existe una masa crítica de panaderías locales que, por sus propios medios y por el estilo de vida de las personas, no se beneficia del crecimiento urbano en sus zonas de acciones (más habitantes no es igual a más clientes). Por tanto, a menos que no tengan otras maneras de captar clientes, estas pueden morir.

Por otro lado, existen compradores potenciales que están dispuestos a adquirir pan y productos asociados a un mayor precio, si es que el pan es fresco y se lo llevan directamente a la casa (conveniencia).

El pan y el sector panadero es un sector atractivo, contrario a lo que se piensa en términos de rentabilidad, negocio y escalabilidad.

La hipótesis que se maneja es que una comunidad de usuarios puede ser fidelizados a través de la aplicación, al igual que los comercios (panaderías) y así lograr un doble beneficio gracias a la solución de PANEX.

### **3.3. Validación de la solución**

La validación de la solución se realizó con cada uno de los públicos: B2B (panaderías) y B2C (consumidor final) ubicadas dentro del distrito limeño de San Borja, elegida por criterio de los investigadores. Para ello, se trabajó con prototipos de la aplicación PANEX, que permitió mostrar su propuesta de valor al público objetivo B2B y B2C.

### **3.4. Muestreo poblacional**

En el presente trabajo se empleó el método de muestreo no probabilístico por criterio de los investigadores para el público B2C.

Respecto a la muestra, se solicitó la participación de 140 personas, entre 30 y 60 años, que se encuentren dentro de la población económicamente activa del distrito de San Borja, con las características del público potencial B2C.

Es importante señalar que, según un estudio el estudio Taste Tomorrow 2021 de Puratos publicada en la Agencia de Noticias Andina (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021), existe una tendencia creciente en el mercado peruano por el consumo de productos más saludables, a tal punto que ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en esta categoría. En el sondeo que realizamos buscamos detectar el consumo de pan (el tradicional, no de dieta ni de otros tipos) dentro de nuestro consumidor final y que sea nuestro público principal en este primer piloto. Ya en una segunda etapa, podemos ofrecer opciones saludables de pan a este público ávido por estos productos.

Las preguntas realizadas en la encuesta se detallan a continuación y los resultados se incluyen en el Anexo

- ¿Es consumidor de pan?
- ¿Dónde compra el pan que consume?
- ¿Qué tipo de pan suele comprar?
- ¿Con que periodicidad compra pan?
- ¿En qué momento del día compra pan?
- Si pudiera comprar pan desde una app y que llegue a la comodidad de su hogar ¿le interesaría?
- Si esta aplicación, fuera de compras por suscripción en planes (diarios, semanales, mensuales para tener pan fresco en su casa ¿Le interesaría?
- ¿Estaría dispuesto a pagar una suscripción mensual para que le entreguen pan en su hogar?
- ¿Con que medio de pago le gustaría pagar?
- ¿En qué momento del día le gustaría que le llegue el pan?
- ¿Qué beneficio esperaría con la suscripción?

Para el caso del público B2B se realizaron dos reuniones. La primera reunión fue presencial en octubre 2019 con el dueño de una empresa panificador, el Sr. Guillermo Berio, que se encargaba de vender productos panaderos como pan precocido, tortas, empanadas, etc., para diferentes panaderías de Lima. Dichos productos terminaban el proceso de horneado en las panaderías, algunas de estas se encontraban en el distrito de San Borja. Asimismo, nos manifestó que estaba próximo a apertura su propia panadería.

Él nos comentó que la venta de pan a granel en una panadería cubría los costos fijos de la operación como alquiler, personal y que la ganancia se veía en el volumen de venta y aun así era bastante limitada debido a los costos asociados y al precio. Por eso, muchas panaderías optaban por crear un espacio para tener una cafetería y que los clientes puedan disfrutar de otros productos como empanadas, postres, café, jugos, etc., dado que la ganancia era mayor en este rubro. No obstante, detalló también que a muchas

personas no le gustaba mucho este *mix* porque, en horas de alta demanda (hora de lonche entre 5pm y 8pm) y en los fines de semana en la mañana (hora de desayuno entre 7am a 9am), al haber alta afluencia de gente dentro del local, se podría presentar incomodidad para los clientes.

En esa entrevista se pudo obtener *insights* importantes:

- Si pudiéramos reducir el costo fijo del personal, la rentabilidad de la panadería aumentaría. Esto ya que con PANEX no se necesitarían tantas personas en el mostrador atendiendo los pedidos de pan a granel ya que los clientes recibirían el pan en su casa y no tendrían que ir a comprarlo.
- Al haber menos gente en el local, la panadería podría aprovechar el espacio y convertir parte de ella en una cafetería y así, generar mayores ingresos en los otros productos que vende. Esto aplicaría en esta época mucho más dado que por pandemia los aforos han sido reducidos.

Luego se realizó una entrevista virtual con un emprendedor Alejandro Vera, que tiene mucho conocimiento en el sector de comercialización de pan y que estaba analizando comprar una panadería. Sin embargo, no tenía el capital suficiente para poder implementarla.

Al compartir nuestra idea (PANEX), nos comentó que aplicaría bastante bien en el negocio panadero porque les ayudaría a estimar /proyectar la demanda. Esto permite una compra programada de insumos, calcular la carga de trabajo y evitaría la merma de productos.

Por lo antes indicado, PANEX podría ayudar a las panaderías que se encuentran en el mercado poder optimizar sus costos de personal y explorar la opción de implementar una cafetería dentro de su local.

### 3.5. CANVAS del modelo de negocio

Figura 3. 1.

Business Model Canvas del consumidor final (B2C) / usuario de PANEX.

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderías</li> <li>• Agencias de PR</li> <li>• Asociaciones condominios</li> <li>• Sponsors</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la necesidad de pan fresco diario</li> <li>• Ofrecer pan fresco a domicilio con herramientas tecnológicas</li> <li>• Ofrecer una experiencia única en la compra de pan</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos el "Netflix del pan": Pan por suscripción</li> </ul>	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos automatizado un servicio que demandaba tiempo que no se tenía.</li> <li>• Brindamos la oportunidad de hacer una compra social: No solo comprar pan, sino ayudar a negocios locales</li> <li>• Somos los facilitadores de un producto querido, pero de difícil acceso por tiempo.</li> </ul>	<b>CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de entre 30 y 60 años, de preferencia que vivan en familia, que ya tengan familiaridad comprando por internet (usen app de taxi, por ejemplo).</li> <li>• No cuentan con tiempo para comprar pan de panadería local por falta de tiempo y que, con pesar, deben comprar un sucedáneo como pan de molde, galletas o pan del supermercado.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano con amplia experiencia comercial, en TI y comunicación corporativa</li> <li>• Una red de panaderías experimentada con un producto panadero de alto valor</li> <li>• Tecnología de la APP</li> </ul>	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación (App)</li> <li>• Las panaderías</li> </ul>		
<b>COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto inicial: Costo de la App</li> <li>• Gasto durante el proyecto: mantenimiento de la App</li> <li>• Gasto delivery: 4 personas en bicicleta para reparto</li> <li>• Gasto personal: Ceo y gerencias</li> </ul>		<b>INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la compra de los planes de suscripción</li> <li>• Por la venta de publicidad dentro de la App</li> </ul>		

Nota. Elaboración propia

**Figura 3. 2.**

*Business Model Canvas del socio de PANEX.- panaderías (B2B)*

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASPAN - Asociación de Panaderos</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la necesidad de mayores clientes para las panaderías</li> <li>• Ofrecer la posibilidad de modernización e innovación en el sector</li> <li>• Ofrecer una mejor experiencia para sus clientes</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos el “Uber del Pan”: Hacemos crecer tu negocios conectándote con potenciales clientes gracias a nuestra tecnología</li> </ul>	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos automatizado un servicio que años no tenía cambio</li> <li>• Brindamos información valiosa de tendencias de compra, volúmenes, etc. que permite eliminar la merma de materia prima, optimizar las compras, entre otros.</li> <li>• Ser los aliados que sienten las bases para la sostenibilidad presente y futura del negocio</li> </ul>	<b>CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderías que tengan un mínimo de 5 años de antigüedad</li> <li>• Que además tengan un producto (el pan) de gran valor para el público: aroma, textura, forma</li> <li>• Que tengan un gran número de clientes</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderos experimentados</li> <li>• Panaderías con gran trayectoria que quieren, pero no saben cómo innovar</li> </ul>	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación (App)</li> <li>• Delivery propio de Panex</li> </ul>		
<b>COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto inicial: Costo de la App</li> <li>• Gasto durante el proyecto: mantenimiento de la App</li> <li>• Gasto delivery: 4 personas en bicicleta para reparto</li> <li>• Gasto personal: Ceo y gerencias</li> <li>• Gasto publicidad</li> </ul>		<b>INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el fee de ingreso mensual de las panaderías para acceder a la App</li> <li>• Por la compra de los planes de suscripción</li> <li>• Por la venta de publicidad dentro de la App</li> </ul>		

Nota. Elaboración propia

### 3.6. Conclusiones

- PANEX, al ser una app de delivery de pan, se dirige al B2C, es decir, a un usuario o consumidor que no suele tener tiempo en el día para hacer compras de pan, y si las hace, lo realiza muy tarde. Por ello, no pueden encontrar el pan de su preferencia, o acuden a un sustituto, como el pan molde.
- Asimismo, PANEX se dirige al público B2B, es decir, a las panaderías. Ellas, en calidad de socios, trabajan de la mano para lograr la propuesta de valor.
- La hipótesis planteada es que una comunidad de usuarios puede ser fidelizada a través de la aplicación, al igual que los comercios (panaderías). De esta manera, se logra un doble beneficio gracias a la solución de PANEX.
- La validación se realizó en el distrito de San Borja con una muestra de 140 personas, entre 30 y 60 años dentro del perfil-*buyer persona*.
- Se realizó una investigación cualitativa, empleando encuestas, y seleccionando a la muestra de manera no probabilística, por criterio de las encuestas. Se dieron como resultado los siguientes hallazgos:
  - El 99.3% de las personas encuestas consume pan en su dieta diaria
  - El 85,6% compra este producto en una panadería local cercana a su domicilio
  - El 95.7% compra pan a granel.
  - El 57.6% compra pan todos los días, mientras que el 31.7% compra 3 veces a la semana.
  - El 55.4% compra el pan en las mañanas (6am – 12m) mientras que 40.3% lo compra por la noche (7pm – 10pm)
  - El 97.8% estaría interesado en poder comprar pan desde una aplicación y recibirlo en su casa.
  - El 97.1% de personas estaría interesado en pagar una suscripción mensual para que le entreguen el pan en su domicilio y aceptaría que el pago sea cargado a su tarjeta de débito o crédito.
  - El 78% de personas le gustaría que el pan que compra le llegue en el horario de mañana (6am – 12m) mientras que el 20% quisiera que le llegue en la noche (7pm – 10pm)

- El primer beneficio que las personas encuestadas esperan de su suscripción es la puntualidad (70%), segundo beneficio es que el pan sea de buena calidad (23%).
- El *Business model canvas* ha sido realizado para cada público objetivo, es decir, para B2B y B2C.



## CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se definirá la visión, misión, valores y ética de PANEX. Asimismo, se presentará la cultura organizacional y los objetivos estratégicos.

Por otro lado, se realizará el análisis externo e interno, haciendo uso de la herramienta de análisis PESTEL, análisis PORTER y análisis FODA, incluido un FODA cruzado a fin de generar las estrategias de éxito.

### 4.1. Visión

Transformar la forma de comercialización de las panaderías y fomentar una cultura del pan fresco en todos los hogares del Perú.

### 4.2. Misión

Conectar panaderías locales con una demanda constante y permanente de consumidores, incrementando y fortaleciendo su relación de comunidad a través del pan fresco.

### 4.3. Valores y ética

- **Enfocados a la persona:** PANEX se preocupa por las personas y las panaderías locales que buscan conectarse para crear comunidad.
- **Disfrutar la experiencia:** Lo importante es el disfrute. PANEX brinda una experiencia de inicio a fin.
- **Ser familiares:** PANEX es un servicio de todos los días. Es un aliado familiar, tanto para las panaderías como las familias consumidoras, que ayuda a ser tu día mejor.

### 4.4. Cultura Organizacional

Somos una organización emprendedora que, ante los problemas, prioriza la solución rápida y efectiva. Nuestra búsqueda por querer ser siempre los mejores nos lleva a retornos

constantemente, a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas y a no conformarnos con lo logrado.

Somos quienes escogemos resolver el problema más difícil al principio, los que nos gusta cuidar hasta el más mínimo detalle y buscando generar la mejor experiencia.

## **4.5. Objetivos Estratégicos**

### **4.5.1. De largo plazo**

- Ser el referente de la industria panadera como innovadores de la categoría en la venta de panes
- Expandir las operaciones de PANEX en las principales provincias del Perú: Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura.

### **4.5.2. Mediano plazo**

- Tener más del 10% de la población de Lima suscrita a nuestros servicios.
- Posicionarnos en más de dos distritos de Lima.
- Contar con una red integrada de más de 100 panaderías en diez distritos de Lima, en ocho meses.

### **4.5.3. De corto plazo**

- Llegar al punto de equilibrio en el primer trimestre de operaciones.
- Recuperar la inversión inicial el segundo mes de operaciones.
- Ser sostenibles en el primer trimestre.

## **4.6. Análisis externo: PESTEL**

A continuación, se desarrolla el análisis externo tomando en cuenta aspectos del ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del proyecto.

#### **4.6.1. Político**

Se cuenta con una Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN), la única asociación formal del rubro panadero y cuenta con más de 14, 000 empresarios panaderos y pasteleros a nivel nacional. Desde su creación en el año 2003, busca velar por los intereses de la industria panadera en el Perú.

Entre sus principales objetivos está la defensa de los intereses económicos del sector y generar alianzas estratégicas productivas con organismos e instituciones públicas y privadas que colaboren con el desarrollo del sector.

#### **4.6.2. Económico**

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) atribuye un crecimiento de la industria panadera a tres factores: en primer y segundo lugar, por el incremento de la demanda como de la oferta de productos de panadería con más valor nutricional. Esto coincide con lo señalado por el presidente de ASPAN, Pío Pantoja (Luque, 2019), que actualmente las 15 mil panaderías y panificadoras autorizadas a nivel nacional ofrecen más de 500 variedades de pan cuando hace 30 años la oferta era solo de 30 variedades. Finalmente, en tercer lugar, una mayor inversión del sector panificador en máquinas y tecnología que permite sostener la variedad y los volúmenes de la oferta.

En una panadería tradicional, un tercio de los ingresos provienen de la venta de pan, otro tercio de la pastelería y otro tercio de la venta de embutidos (Pisfil y Puicon, 2019).

Un dato interesante es que, a nivel nacional, el 70% de los ingresos anuales de USD 63 millones provienen de venta de panes artesanales (Mendoza, 2017)

#### **4.6.3. Social**

El Perú en los últimos cinco años ha demostrado un incremento sostenido en el consumo de pan.

Según cifras de la Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería (ASPAN), los peruanos mantienen un consumo per cápita de pan de 35 kilos al año. No obstante, se estima que para el 2021 se alcance los 50 kilos per cápita, lo que representaría un incremento del 43% (Artica, 2020).

Algo a destacar es que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (González, 2018), recomienda un consumo de 55 kilos al año de pan en una dieta óptima.

#### **4.6.4. Tecnológico**

En la tesis de Pisfil y Puicon (2019), “La innovación y la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de Lima 2017- 2018”, se realiza una entrevista al presidente de la ASPAN, Pio Pantoja. En dicha entrevista, Pantoja señala que solo un 10% a 15% del sector panadero nacional ve en la innovación y tecnología una necesidad para seguir creciendo.

#### **4.6.5. Medioambiental**

Como sector, no impulsan mayores esfuerzos en prácticas favorables al medio ambiente. No se evidencia políticas enfocadas al reciclaje, prácticas de ahorro de recursos, energía entre otros, como gremio panificador.

#### **4.6.6. Legal**

Existe un contexto legal favorable para la constitución de empresas en el Perú. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el primer semestre del 2021, el número de empresas activas en el país ascendía a 2 millones 838 mil 494 empresas. Lo que representó un incremento de 2,6% comparado con similar periodo en el 2020 (INEI, 2021). Asimismo, en la ponencia de Rolando Arellano, presidente de directorio de la Consultora Arellano, durante el CADE Ejecutivos 2021, resaltó esta cifra y acotó que el Perú tiene una empresa por cada 12 habitantes, lo que la pone por delante de países más desarrollados como China (una empresa por cada 35 habitantes), México (una por cada 26) o Estados Unidos (una por cada 22) (Silva, 2021).

Este contexto es favorable, porque favorece la creación de más panaderías bajo diversos regímenes siendo el predominante el régimen de persona natural con negocio con el 62.1% de los casos (INEI, 2021).

## 4.7. Análisis interno: PORTER

Figura 4. 1.

*Cinco fuerzas de Porter*



Nota. Elaboración Propia

## 4.8. Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. FODA

A efectos de realizar un análisis interno y externo de PANEX, se realizó un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

**Tabla 4. 1.**

*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Primeros en brindar este tipo de servicio	Vida acelerada y poco tiempo para comprar en las mañanas
Servicio especializado	Primero en el mercado
Experiencia en publicidad, comercial y Estadística	Producto de alta demanda
Es una aplicación peruana	Necesidad de las panaderías por abrir un canal ecommerce
Contribuye a que negocios locales prosperen	Aumento de compras por internet
Brinda un bien perecible llegue fresco al destino	Mayor número de tarjetahabientes
Fomenta el consumo y desayuno en casa	Aumento de compras por aplicativos
Ahorra tiempo a los usuarios	Disminución de aforo en locales cerrados debido a la pandemia
Es amigable con el medio ambiente (usa bicicletas para el traslado)	Baja visita a lugares cerrados por parte de las personas prefiriendo los servicios de delivery
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Informalidad en los establecimientos de pan	Aplicaciones de Delivery
Servicio poco conocido	Sustitutos del pan fresco (Pan de Molde)
Desconfianza en los establecimientos panaderos	Ecommerce en Perú aun incipiente
	Rechazo al cambio en los usuarios

*Nota.* Elaboración propia

#### **4.9. Estrategias de éxito**

A fin de desarrollar las estrategias de éxito del proyecto, se utilizó la información del FODA anterior y se cruzaron las fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, las debilidades con las oportunidades y las debilidades con las amenazas.

**Tabla 4. 2.**

*Análisis FODA cruzado*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FODA CRUZADO</b>	Vida acelerada y poco tiempo para comprar en las mañanas	Aplicaciones de Delivery
	Primero en el mercado	Sustitutos del pan fresco
	Producto de alta demanda	ecommerce en Perú aún incipiente
<b>FORTALEZAS</b>	Necesidad de las panaderías por abrir un canal ecommerce	Rechazo al cambio en los usuarios
Primeros en brindar este tipo de servicio	Es un océano azul para el sector de comercialización de pan. Ser los primeros nos ayudará a captar el mayor mercado posible	Somos la primera app especializada de delivery especializada en el rubro de comercialización de pan
Contribuye a que negocios locales prosperen	La necesidad de vender más por parte de las panaderías será una palanca poderosa para fomentar la masificación de la app en el canal B2B	Trabajar con negocios locales de la zona de residencia del usuario permitirá romper barreras: le compran a un comercio que ya conocen
Ahorra tiempo a los usuarios	Damos una solución a una necesidad no satisfecha en este mercado	Nuestra propuesta de valor es largamente superior a las amenazas: ahorramos tiempo a los consumidores y ofrecemos el pan que el público espera
Es amigable con el medio ambiente (usa bicicletas para el traslado)	Doble beneficio: Generamos un mejor precio al consumidor final (menor costo de delivery) y contribuimos con el medio ambiente.	El ecommerce es aún incipiente y darles un motivo de ayudar a otros (además de la compra) puede ser un plus que impulse la compra por la app
<b>DEBILIDADES</b>		Reducir el rechazo al cambio evidenciando los beneficios de PANEX a través de producto, como empresa socialmente responsable, entre otros
Informalidad en los establecimientos de pan	Mostrar con cifras sus oportunidades de crecimiento, siendo un negocio formal que trabaja dentro del portafolio de panaderías de PANEX	
Servicio poco conocido	La necesidad de vender más influirá a las panaderías a probar nuevas maneras junto con PANEX	Conectaremos con el público B2C mostrando que el producto final proviene de un comercio local que ya conocen
Desconfianza en los establecimientos panaderos	PANEX como empresa pionera será la encargada de construir una marca creíble y admirada por el público. Confiarán en PANEX.	Reducir la desconfianza a partir de la construcción de relaciones de confianza con los comercios locales y con los flujos de efectivo que esperamos generar para sus comercios de trabajar con PANEX

*Nota.* Elaboración propia

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

En el actual capítulo se presentará el planteamiento de los objetivos de marketing, las estrategias de marketing incluyendo la segmentación y perfil de cliente, el posicionamiento y ventaja competitiva.

Asimismo, se abordarán las tendencias y tamaño del mercado, la identificación de agentes como los clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios; se describirá el potencial de crecimiento del mercado, la rivalidad competitiva y potencial de ventas.

Por otro lado, se desarrollará la estrategia de marketing mix y se formulará el plan de ventas y proyección de la demanda.

### **5.1. Planeamiento de objetivos generales de marketing**

PANEX es una empresa nueva, legalmente constituida, que desea evolucionar el mercado de la comercialización de productos panaderos y unir esta tradición con los avances tecnológicos. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la marca entre el público objetivo

Dentro de las mismas empresas panificadoras se colocarán banners y propaganda para que los usuarios puedan conocer la aplicación y decidan descargarla. También se coordinará con las panaderías para que al momento de la entrega de la compra se entregue un volante el cual tendrá la información de la aplicación. De manera adicional se realizará publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook, dirigiéndonos a nuestro público objetivo y por distrito para que así tener una mayor cobertura.

En una segunda etapa se colocará publicidad en la revista “Panadería y Pastelería Peruana”.

Este objetivo se medirá con la cantidad de descargar que obtenga la aplicación y el objetivo tentativo el primer año sería de la siguiente forma:

**Tabla 5. 1.**

*Número de descargas de la aplicación por mes*

Meses	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Número de descargas	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391	403	415

*Nota.* Elaboración propia

El número estimado inicial de descargas al mes se considera tomando en cuenta una acogida del 6% de un sector del distrito de San Borja y aplicando los resultados de la encuesta realizada.

- Introducir la empresa dentro de nuevos mercados

En el primer año, el enfoque será en las panaderías que se encuentren en el distrito de San Borja, por lo que se estima poder lograr una cobertura mayor al 60% del total de panaderías del distrito. En una segunda etapa, se busca iniciar la implementación en los distritos de San Isidro y luego en Miraflores.

En una segunda etapa de expansión, se incursionará en otros distritos como La Molina, y los distritos periféricos de Lima Norte. Posteriormente, a Lima Sur para entrar en las panaderías de tiempos de veraneo.

- Optimizar el embudo de conversión

Se realizarán descuentos en ciertos días de la semana para que los usuarios no solo descarguen la aplicación y no la usen, sino que, en coordinación con los clientes, podamos motivar el uso y generar confianza en los usuarios que la app cumple con sus necesidades.

- Captar nuevos clientes

Se buscarán nuevas empresas panificadores que deseen incluirse dentro de la aplicación. Para esto se mostrarán los resultados positivos obtenidos en los clientes actuales a fin que los potenciales nuevos clientes (panaderías) decidan incorporarse a nuestra cartera de clientes viendo los beneficios obtenidos.

La meta es poder incluir una panadería adicional a la cartera de clientes cada bimestre al inicio de las operaciones. El ingreso será bimestral al comienzo, a fin de poder analizar los resultados de los clientes actuales. Luego de la etapa de inicio, el objetivo se elevará a tres panaderías por bimestre.

- Fidelizar a los clientes

La fidelización de clientes y usuarios es primordial para el negocio; por tanto, PANEX no solo brindará el servicio de reserva y despacho de productos. También dará valores agregados para que los clientes y usuarios no vean a PANEX como una app de delivery más.

- **Respecto a los clientes B2B:** Información estadística de ventas para las panaderías
  - Ventas realizadas por el App
  - Cantidad de usuarios que prefieren su panadería
  - Planes más demandados
  - Días/Meses con mayor rotación de ventas
  - Áreas con mayor demanda o crecimiento de demanda
- **Respecto a los clientes B2C:** Programa de fidelización
  - Descuentos especiales por referencia o recomendación
  - Sorteos de fidelización
  - Promociones especiales personalizadas según las preferencias de cada usuario.

## 5.2. Estrategia de Marketing

### 5.2.1. Segmentación y perfil de los clientes

En PANEX, la segmentación se deberá hacer tanto para las empresas panificadoras (clientes) y usuarios del App.

- **Segmentación empresas panificadoras:**
  - Panaderías que produzcan su propio pan
  - No cuenten con ningún tipo de servicio de delivery
  - Ofrezcan no solo pan sino también otro tipo de productos derivados del mismo, abarrotos, postres, etc.
  - Que tengan una antigüedad mínima de 5 años
  - Que el producto panificador que ofrezcan cumplan con los gustos del público consumidor final (textura, aroma y forma) así como con todos protocolos de Buenas Prácticas Alimentarias y de inocuidad alimentaria.
  
- **Segmentación para usuarios** Usuarios que tengan Smartphone
  - Mayores de 18 años
  - Que se encuentren dentro de la población económicamente activa
  - Puedan contar con tarjeta de crédito y/o debito
  - Consumidores de pan
  - Que hayan tenido experiencia comprando por internet (como App de taxis por ejemplo)

### 5.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

El posicionamiento que se espera de los clientes y usuarios respecto a PANEX sería ente manera:

- **Socios panaderos:** Son socios estratégicos y no como competencia. Los clientes ven en PANEX una aplicación de delivery sino una fuente de información que lo ayude a optimizar sus procesos, costos etc. y vea que el principal objetivo que tenemos es crecer juntos.
- **Usuarios:** Ser la aplicación especializada en delivery de productos panaderos de calidad y cumpliendo las expectativas de tiempo y disponibilidad de sus pedidos.

Respecto a la **ventaja competitiva**, se cree que al ser una aplicación enfocada solo al sector panadero, se puede cubrir las principales necesidades de los usuarios en este sector.

Asimismo, al estar asociados a panaderías que ya se encuentra en la zona, se puede tener desde un inicio la confianza en la calidad de los productos que se estarán despachando. Esto junto a la optimización del tiempo de despacho, se puede brindar un producto de calidad en el tiempo solicitado.

Otra ventaja que se tendrá es la programación de los pedidos según el plan que elijan los usuarios. Se ayudará al usuario a no tener que preocuparse diariamente por la compra del pan y otros productos que necesite.

### 5.3. Mercado Objetivo

#### 5.3.1. Tendencia de mercado

La tendencia del consumo de pan y cereales en el Perú tiene una estimación de crecimiento sostenido en los últimos 10 años, siendo la proyección del crecimiento para el 2019 de 4.90% versus el 2018, basándonos en un estudio realizado por Canadean (Euromonitor, 2016)

**Tabla 5. 2.**

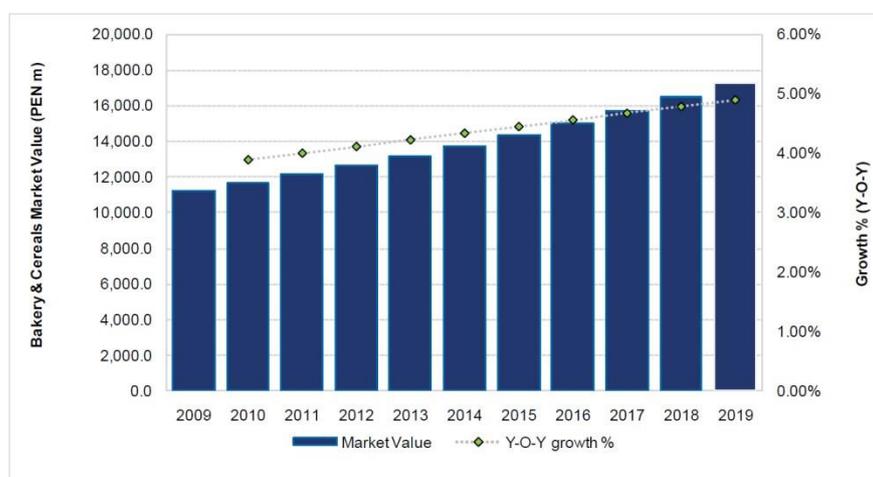
*Valor de mercado y crecimiento de productos panaderos y cereales 2009 – 2019*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Market Value	11,253.6	11,691.9	12,160.3	12,661.1	13,196.7	13,769.6	14,382.9	15,039.5	15,743.0	16,497.1	17,305.8
Y-o-Y growth		3.90%	4.01%	4.12%	4.23%	4.34%	4.45%	4.57%	4.68%	4.79%	4.90%

*Nota:* De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

**Figura 5. 1.**

*Valor de mercado y crecimiento de productos panaderos y cereales 2009 - 2019*



*Nota:* De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

Teniendo un CAGR en productos panaderos para del 2014 al 2019 de 4.58% en panes y rollos, un 4.81% en kekes, pasteles dulces y salados.

**Tabla 5. 3.**

*Valor de mercado y crecimiento por categoría del mercado de productos panaderos y cereales 2014 - 2019*

Category	2014	2015	2016	2017	2018	2019	CAGR 2014–19
Baking Ingredients	118.4	121.9	125.6	129.5	133.8	138.3	3.16%
Baking Mixes	292.5	304.6	317.5	331.3	346.1	362.1	4.36%
Bread & Rolls	9,910.7	10,342.5	10,804.5	11,299.3	11,829.3	12,397.4	4.58%
Breakfast Cereals	572.3	611.0	653.1	699.0	748.9	803.4	7.02%
Cakes, Pastries & Sweet Pies	990.5	1,036.2	1,085.0	1,137.2	1,192.9	1,252.5	4.81%
Cereal Bars	269.1	283.5	298.8	315.2	332.6	351.2	5.47%
Cookies (Sweet Biscuits)	415.6	437.6	461.1	486.3	513.3	542.3	5.46%
Dough Products	190.0	197.5	205.6	214.1	223.3	233.1	4.18%
Energy Bars	133.3	141.0	149.3	158.3	168.1	178.7	6.03%
Morning Goods	562.1	581.1	601.4	622.9	645.8	670.1	3.58%
Savory Biscuits	315.1	326.0	337.6	349.9	362.9	376.8	3.64%
<b>Overall</b>	<b>13,769.6</b>	<b>14,382.9</b>	<b>15,039.5</b>	<b>15,743.0</b>	<b>16,497.1</b>	<b>17,305.8</b>	<b>4.68%</b>

*Nota:* De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

A su vez en este mismo estudio estima un crecimiento sostenido en el consumo per cápita de productos panaderos y cereales para el 2019 de 35.8 kg., siendo este un crecimiento del 1.96% versus el 2018.

**Tabla 5. 4.**

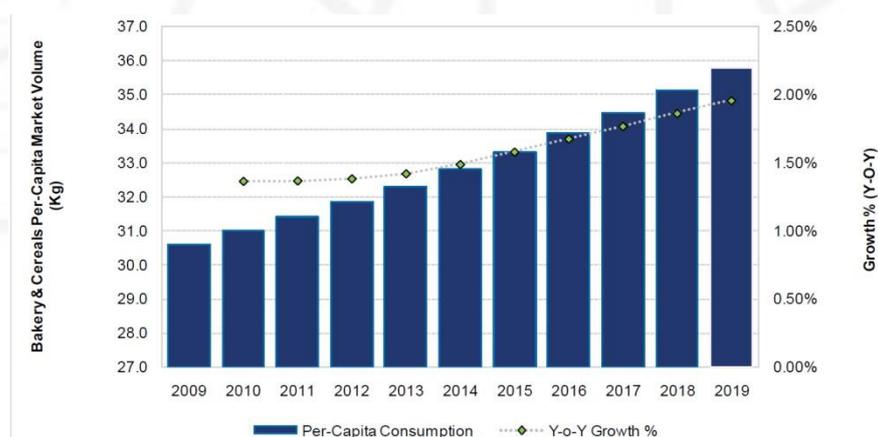
*Consumo per cápita de productos panaderos y cereales en el Perú 2009 - 2019*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Per-Capita Consumption	30.6	31.0	31.4	31.9	32.3	32.8	33.3	33.9	34.5	35.1	35.8
Y-o-Y growth		1.36%	1.36%	1.38%	1.42%	1.49%	1.58%	1.68%	1.77%	1.87%	1.96%

*Nota:* De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

**Figura 5. 2.**

*Consumo per cápita de productos panaderos y cereales en el Perú 2009 - 2019*



*Nota:* De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

También se ha analizado que el 23% de las panaderías del Perú ha agregado el servicio de cafetería a fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Esta decisión se dio debido a que, como se sabe, las ganancias del pan como producto de venta exclusivo no es tan alta. En un orden de rentabilidad por categoría de negocio siguiendo el orden de la más baja rentabilidad a la más alta se tiene como primera línea al pan, seguida de la pastelería y por último los embutidos.

Asimismo, el presidente de ASPAN, Pio Pantoja, en una entrevista realizada el 29 de septiembre de 2021 para El Comercio, señaló que entre abril y agosto del 2021 el consumo de pan creció un 30% en comparación al mismo periodo del año pasado. Asimismo, se proyecta cerrar el 2021 con 50 kilos de consumo por persona al año, lo que

significará un incremento del 43% con respecto al promedio de los últimos años con 35 kg. per cápita al año (Artica, 2020). Con estos resultados se puede tener como primera conclusión que este mercado tiene una estimación de crecimiento positivo para el 2021 y los siguientes años.

### 5.3.2. Tamaño de Mercado

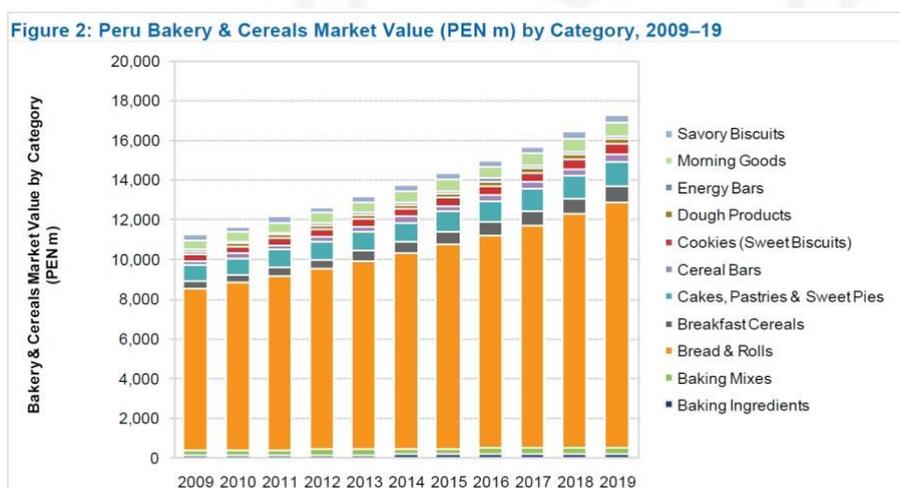
Actualmente en el Perú existen aproximadamente 15,000 panaderías y panificadoras autorizadas en el país según el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) (Mendoza, 2017). Hace 30 años solamente se tenían 30 tipos de pan. Hoy tenemos 500 por las innovaciones en sus ingredientes. Ahora tenemos quinua, kiwicha, y frutas que los hacen más nutritivos y enriquecidos el consumo a nivel nacional.

El mercado de pan en el Perú se estima en 17,305.8 millones de soles para el 2019, de los cuales el 72% lo hacen el pan y los rollos. Junto a ellos están los kekes, pasteles dulces y salados que son el 1.5% de este mercado. El resto está distribuido entre galletas saladas y dulces, cereales, barras energéticas y otros productos panaderos.

Con lo cual ambas categorías tienen el 73.5% del mercado de panes y cereales a nivel nacional.

### Figura 5. 3.

*Valor de mercado por categoría de productos panaderos y cereales en el Perú 2009 - 2019*



Nota: De Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19, por Canadean, 2016 en Passport Euromonitor (<https://www.euromonitor.com>)

### 5.3.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para este proyecto cuenta con las categorías de panes, rollos, kekes, y pasteles dulces y salados que, como se vio anteriormente, son el 73.5% del mercado de panes y cereales, siendo aproximadamente 13,649.4 millones de soles.

Como primer filtro para poder seleccionar al mercado objetivo lo enfocaremos en las panaderías de Lima, las cuales son aproximadamente el 43% del total de panaderías a nivel nacional. Esto reduce el *target* en 6,450 empresas panificadoras. El enfoque será iniciar en el distrito de San Borja, el cual cuenta con aproximadamente 71 panaderías según el INEI 2014 citado en la tesis de David Belzusarri, D., Cachay, A., León, J. y Yesang, S (2018)

El planteamiento es revisar cuántas de estas panaderías cuentan con el servicio de cafetería para que sean estas las primeras en proponerles el servicio de delivery. Así de esta manera, se podrá aliviar un poco la carga de atención por la venta de pan, y podrán enfocarse en negocios más rentables.

### 5.3.4. Público Objetivo

Como se mencionó anteriormente, el público objetivo estará centrado en las personas con estilos de vida Moderno y Sofisticado, según el estudio realizado por Arellano Marketing (2021). Por tal motivo, se procederá a describir los 3 estilos de vida y un ejemplo de cada uno según el resultado de las encuestas realizadas. Los estilos de vida son:

- **Modernas:** Según Arellano Marketing (s.f.) “mujeres que trabajan o estudian, buscan su realización personal también como madres. [...] les encanta salir de compras, gustan de comprar productos de marca y, todo lo que faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE” (párr. 1).

#### Figura 5. 4.

##### *Personificación de Jessica (Buyer persona Moderna)*



- **Buyer persona:** Jessica, es una mujer de 40 años, profesional, que decidió dejar de trabajar de manera dependiente para dedicarse a su familia y a la crianza de su hijo. Luego de renunciar a su último trabajo como dependiente, empezó dos empresas: una de asesorías financieras y de procesos para empresas, y, en sus tiempos libres se dedica a otra de sus pasiones la cual es coser. Con el dinero que obtuvo al momento de retirarse compró una máquina de coser y ahora elabora bolsas de tela y las vende por internet y en showrooms que apoyan a las mamás emprendedoras de Lima. Su día a día es bastante ocupado ya que entre las asesorías y su negocio textil, no le da tiempo para poder realizar algunas labores de casa, por lo cual se apoya en su esposo para algunas cosas u otras las compra por internet.
  
- **Sofisticados:** Según Arellano Marketing (s.f.)

Segmento mixto. Nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light". En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población (párr. 1).

## Figura 5. 5.

*Personificación de Jaime (Buyer persona Sofisticado)*



- **Buyer persona.** Jaime es un joven que se encuentra trabajando actualmente en una empresa transnacional muy conocida en el Perú. Estudió en la Universidad de Lima y actualmente se encuentra estudiando un MBA para poder seguir ascendiendo dentro de su compañía o poder buscar un mejor puesto en otra. Va todos los días al gimnasio y acaba de comprarse un *smartwatch* de última generación. Está planeando viajar a fin de año con su familia para pasar una navidad diferente a la de todos los años. Actualmente comparte el alquiler de un departamento con su mejor amigo, pero está ahorrando para llegar a tener la cuota inicial para la compra de un departamento propio.

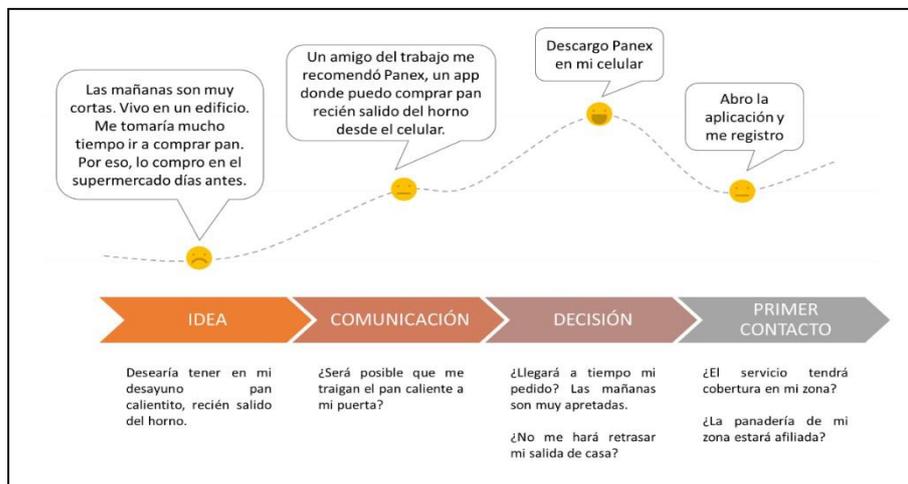
### 5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

#### 5.4.1. Política de gestión del cliente

Para el desarrollo de políticas de gestión de cliente se empleará el *Customer Journey Map*, herramienta que permitirá analizar las etapas de interacción del cliente con la marca PANEX.

**Figura 5. 6.**

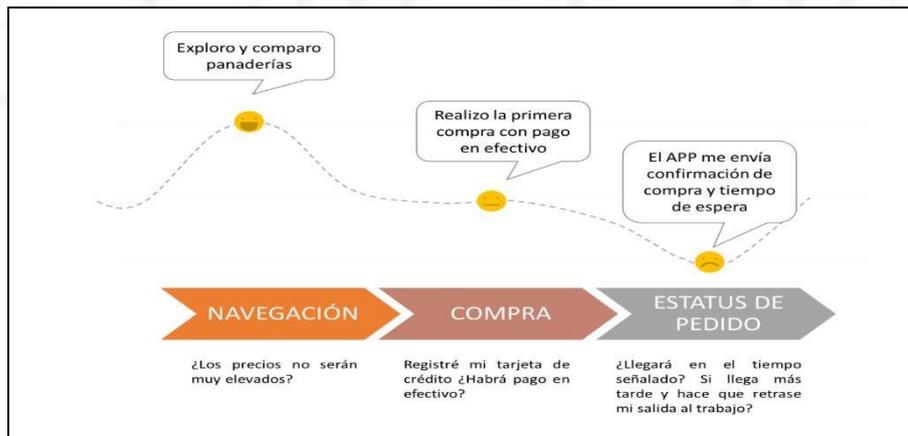
*Customer Journey Map de PANEX. Etapa inicial*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 5. 7.**

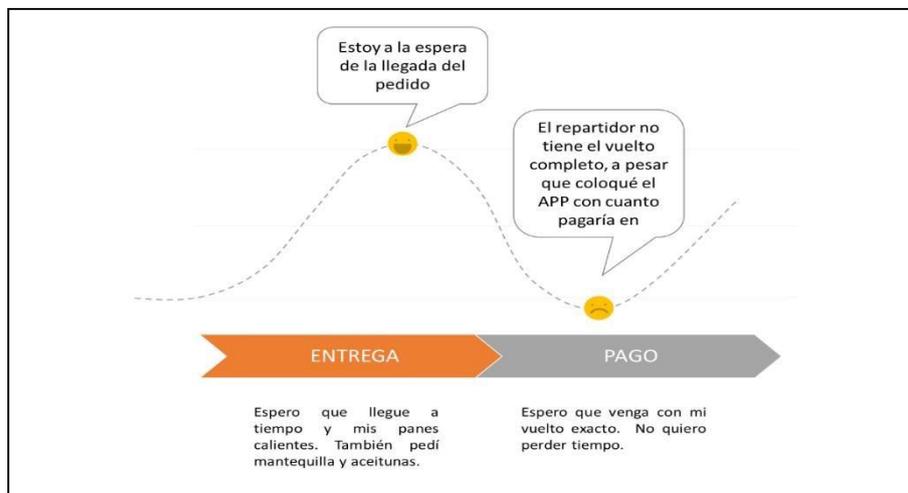
*Customer Journey Map de PANEX. Etapa de consideración*



*Nota.:* Elaboración propia

**Figura 5. 8.**

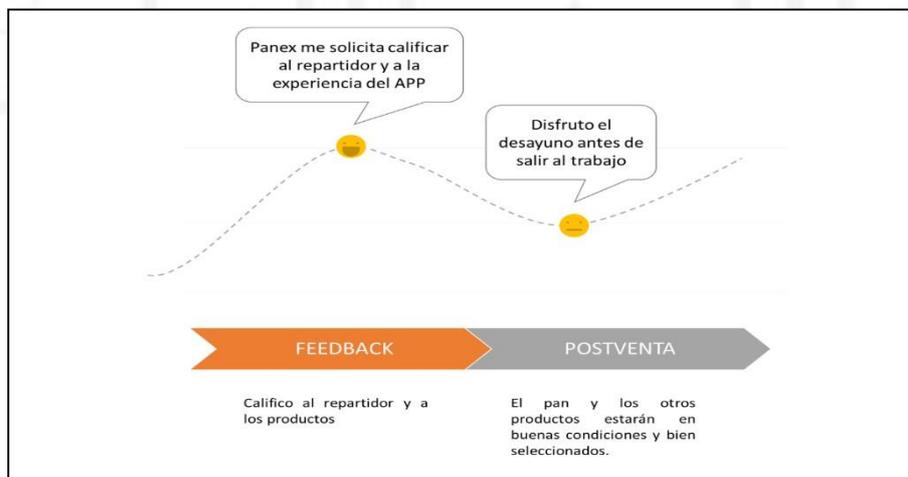
*Customer Journey Map de PANEX. Etapa de conexión*



Nota. Elaboración propia

**Figura 5. 9.**

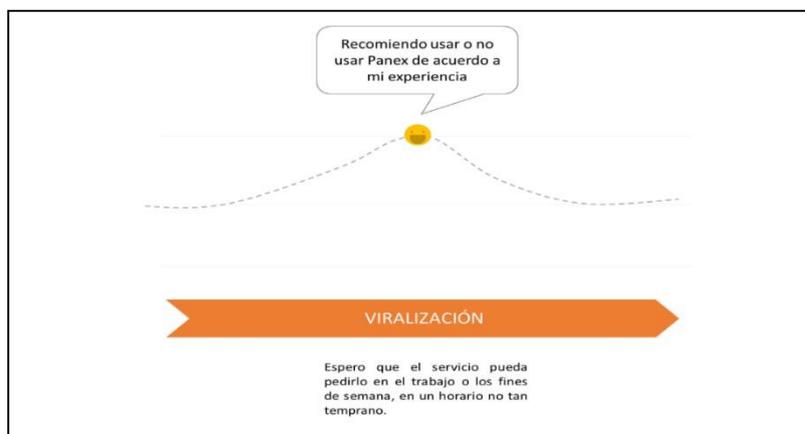
*Customer Journey Map de PANEX. Etapa de retención*



Nota. Elaboración propia

**Figura 5. 10.**

*Customer Journey Map de PANEX. Etapa de fidelización*



*Nota.* Elaboración propia

#### **5.4.2. Estrategia de producto.**

PANEX se desempeña como un medio de comercialización que genera un nexo entre los comercios de panadería, los usuarios y los repartidores.

La calidad del servicio de PANEX parte de la experiencia usuario en la plataforma, el cumplimiento de tiempos y calidad de atención del repartidor, así como la calidad, integridad y presentación de los productos.

#### **5.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios.**

Para el cliente B2C, PANEX ofrece los siguientes planes y sus respectivos precios

**Tabla 5. 5.**

*Planes de suscripción de PANEX en la primera etapa*

Suscripciones	Interdiaria	Diaria	Sábado y domingo
Días	Lu-Mi-Vi	Lu a Vi	Sa - Do
Entregas al mes	12 entregas	20 entregas	8 entregas
Precio mensual	S/ 67.90	S/ 87.9	S/ 49.9

*Nota.* Elaboración propia

Para el público B2B, para los asociados se manejará un solo fee de suscripción para ser parte de las panaderías proveedoras de PANEX. El precio de introducción por la primera etapa, es de S/ 100.00 + IGV mensuales que se debitará de las ganancias correspondientes de la panadería que se generen a través de la app.

Para determinar el precio de venta de los planes de PANEX se realizó un benchmark de negocios similares vigentes en el mercado peruano (en propuesta de valor, público objetivo entre otros), que están activas, con clientela y gestionando pedidos. De esta manera podemos dar con precios con una mayor posibilidad de aceptación por el público. Luego de esta investigación, los precios propuestos por PANEX están por debajo de mercado para captar la mayor cantidad de público y quitar mercado (sin perjudicar nuestro punto de equilibrio como se demuestra en la parte financiera de nuestro trabajo).

Los negocios investigados fueron los siguientes:

**Tabla 5. 6.**

*Comparativo de planes de negocios similares a PANEX investigados*

Empresa	Año de operación	Planes
<b>Panpe</b> <a href="https://panpe.pe/">https://panpe.pe/</a>	2019	Mix de 5 panes (francés, ciabatta y ciabatta integral). Planes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lu-Mi-Vi: S/ 79</li> <li>• Lu a vi: S/ 99</li> <li>• Todos los días: S/138</li> <li>• Fines de semana: 50</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El Pan Criollo</b></li> <li>• <a href="http://www.elpancriollo.com/">http://www.elpancriollo.com/</a></li> </ul>	Desde 1988 como panadería. Desde el 2020 haciendo delivery.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay planes, los pides por la app Rappi a precio de lista.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

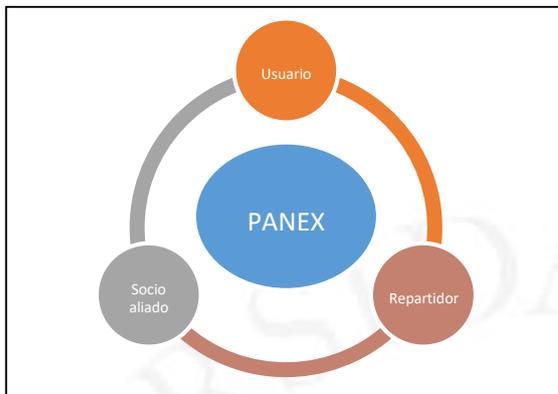
#### 5.4.4. Política comercial

- **Para usuarios:** Para el acceso al App de PANEX se requerirá aceptar:
  - Términos y condiciones de uso.
  - Políticas de Privacidad PANEX y Tratamiento de Datos Personales
  - El usuario deberá registrarse, haciendo uso de un smartphone que cuente con un sistema operativo iOS o Android. Luego del registro, PANEX brindará una “cuenta de usuario”.

- El usuario encontrará las tres suscripciones disponibles.
  - El usuario elige una o más suscripciones y la forma de pago.
  - Efectuada la solicitud de compra, esta queda confirmada.
  - Al finalizar la compra, se enviará un resumen al e-mail registrado con información de fecha, hora y detalle de la suscripción adquirida.
  - PANEX se reserva el derecho de poder bloquear usuarios por motivos de estafa
- **Para comercios aliados (socios):**
    - El socio garantiza la calidad de los productos ofertados. Debe entregar al repartidor el pedido solicitado.
    - El socio libera a PANEX de todo reclamo relacionado a la calidad de los productos.
    - Deben permitir las inspecciones inopinadas realizadas por PANEX a sus comercios aliados a fin de asegurar la calidad de la cadena de valor.
- **Para repartidores PANEX:**
    - Los cuatro repartidores deben contar con un smartphone y hacer uso de bicicletas. Se les brindará los implementos de la marca PANEX para un mejor traslado de los productos.
    - Son empleados de PANEX (en esta primera etapa).
    - Deben asistir a las capacitaciones realizadas por PANEX, así como llevar toda la indumentaria brindada por la marca.

**Figura 5. 11.**

*Relación PANEX y sus principales stakeholders*



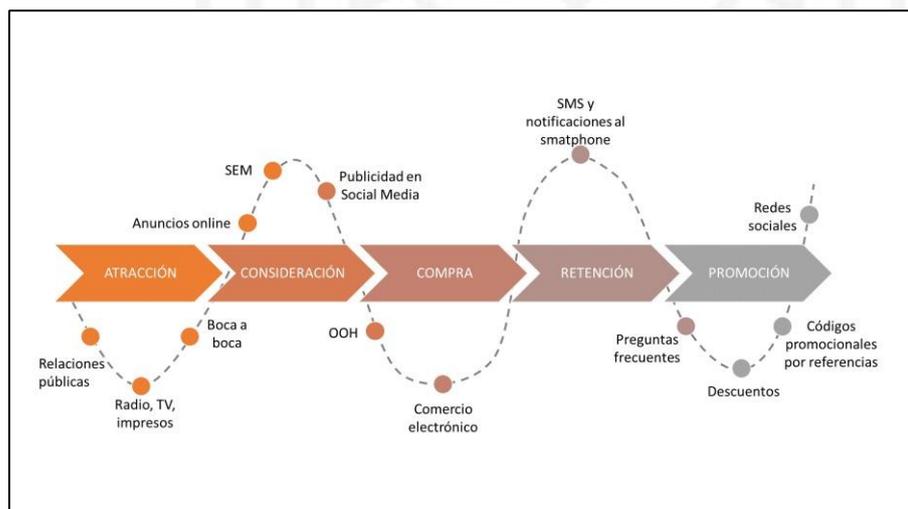
*Nota.* Elaboración propia

#### 5.4.5. Estrategia comunicacional y canal

PANEX iniciará una estrategia de PR (Relaciones públicas con prensa) en la fase de atracción del cliente. Se busca generar confianza en la marca y que las apariciones en prensa sean en diversos medios, iniciando por las tradicionales y alternando con lo digital. Esto según se muestra en el viaje del consumidor de medios de comunicación.

**Figura 5. 12.**

*Customer Journey Map de medios de comunicación*



*Nota.* Elaboración propia

#### **5.4.6. Estrategia de distribución**

En el plan ideal de PANEX está que cada establecimiento asociado (las panaderías) provean la distribución del producto al destino de cada cliente final. No obstante, como parte del piloto en esta primera etapa, PANEX asumirá el costo de la distribución del producto. Para ello, se contará con cuatro personas que realicen el traslado de los pedidos en bicicleta. Dichos pedidos se repartirán en el lapso de 6:00 a 8:00 am. Los repartidores estarán debidamente brandeados con polo y gorro de PANEX para que sean fácilmente identificados por los usuarios.

#### **5.5. Plan de Ventas**

Dentro de nuestros objetivos, como se menciona anteriormente, es empezar con el plan piloto en el distrito de San Borja que cuenta con 71 panaderías registradas en la municipalidad según dato del INEI del 2014 (Belzusarri, Cachay, León, & Yesang, 2018). El objetivo del primer semestre será alcanzar cinco panaderías de este total, para luego lograr al final del Año 1 tener un total de 10 panaderías. De esta manera se espera incrementar nuestras ventas tanto en consumidores de pan como en empresas panaderas.

Como se analizó e investigó, el mercado del pan crece en promedio 4.5% cada año, por lo que nuestra expectativa de crecimiento mínima sería el crecimiento de mercado. Nuestro objetivo será poder lograr más del 10% de crecimiento en los próximos tres años, para luego lograr reducir el crecimiento en un 6%.

A continuación, se presenta el flujo efectivo del primer año, el cual se tomará como base para lograr los crecimientos esperados para los próximos cinco años.

Como se observa, para el primer año se tendrá que hacer una inversión de S/ 35,000 para el desarrollo de la aplicación. Las posibles fuentes de inversión que se emplearían serían: capital propio y/o alguna panadería que desee invertir en la aplicación. En el caso que suceda lo último señalado, los beneficios que se brindarían serían los siguientes:

- Exclusividad de la aplicación por los primeros 3 meses
- No cobro del fee de manera indefinida

Esto sería adicional a las ganancias que deberá obtener por ser parte de la junta de inversionistas del proyecto.

Luego, empezarán con los ingresos mensuales, los cuales serían los siguientes:

- Membresías mensuales
- Fee Panaderías
- Publicidad

**Tabla 5. 7.**

*Ingresos mensuales del Año 1*

Unidades	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	TOTAL
Interdiario	5,772	6,451	6,790	6,790	6,790	6,790	6,790	6,790	6,790	6,790	7,469	7,469	81,480
Diario	5,274	6,153	7,032	7,032	7,032	7,032	7,032	7,032	7,032	7,911	7,911	7,911	84,384
Fin de semana	1,098	1,347	1,347	1,597	2,096	2,595	3,094	3,094	3,094	3,094	3,593	3,892	29,940
<b>TOTAL</b>	<b>12,143</b>	<b>13,951</b>	<b>15,169</b>	<b>15,419</b>	<b>15,918</b>	<b>16,417</b>	<b>16,916</b>	<b>16,916</b>	<b>16,916</b>	<b>17,795</b>	<b>18,973</b>	<b>19,272</b>	<b>195,804</b>

*Nota.* Elaboración propia

Al final del Año 1 y con estos ingresos, se proyecta un ingreso total de S/ 195,804, los cuales serán la base para los crecimientos en los siguientes cinco años.

Los mayores ingresos que tendrá la compañía vendrán de las suscripciones mensuales. Al momento de realizar un flujo por cinco años y, tomando en cuenta los crecimientos mencionados anteriormente, se observa que la inversión se recuperaría entre el Año 1 y Año 2.

La TIR del proyecto a cinco años es de 44.7%, lo cual indica que el proyecto sería viable para poder implementarlo en el mercado.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se abordarán las políticas operacionales, incluyendo la de calidad, procesos, planificación e inventarios.

Por otro lado, se señalará con detalle los equipos, actividades y procesos que se contemplarán en el proyecto PANEX.

### 6.1 Políticas Operacionales

#### 6.1.1 Calidad

El servicio de PANEX se diferenciará por 2 características principalmente:

- **La puntualidad del delivery:** Para PANEX, la puntualidad es la clave para poder fidelizar a los clientes debido a que, en la encuesta realizada, el 48% de las personas señaló que el principal beneficio que esperaba de este servicio es la puntualidad. El público objetivo estudiado consume pan principalmente: en la mañana, de 6 a.m. a 12 p.m.; en la tarde, de 3 p.m. a 7 p.m. y noche, de 7 p.m. a 10 p.m.. Sin embargo, la compra en el mejor de los casos ocurre en la mañana o durante la noche, luego del trabajo. Para el cliente la puntualidad de la entrega es fundamental para continuar con el servicio.
- **La calidad de los productos que se entregan:** PANEX al acercar las panaderías a los consumidores finales, genera una responsabilidad de velar por el cumplimiento de estándares de calidad de los productos que se entregan.

Por lo descrito, se considerarán los siguientes requisitos:

- Registro de constitución de la empresa.
- Licencia de funcionamiento municipal.
- Certificado de DIGESA RM N° 1020-2010/MINSA.

Adicionalmente, PANEX realizaría una inspección por parte de un ingeniero de industrias alimentarias antes de iniciar operaciones. En este proceso la panadería deberá mostrar su proceso de producción sus controles de calidad y una degustación de los panes

que vende para corroborar que tengan buen sabor, textura, olor, color, es decir, todas las características organolépticas necesarias.

Luego de la primera visita, se realizarán visitas inopinadas y de clientes incógnitos a las tiendas que se encuentren asociadas a PANEX a fin de revisar que se mantengan los estándares de calidad y el sabor de los productos que se comercializarán.

Dentro de la investigación del comportamiento de compra de los consumidores de pan en Lima destaca el hecho de que a la gran mayoría de público objetivo estudiado le cuesta tener que salir a comprar pan o desviarse antes de llegar a su trabajo para comprarlo.

Con esta herramienta virtual se estará cubriendo estos dos insights mencionados. Esto se logrará gracias a que desde una aplicación de celular, los consumidores podrán elegir la suscripción según los días de su preferencia sin necesidad de tener que moverse o desviarse de su hogar. También se estaría cubriendo la calidad del pan. Como se sabe, luego de un día de haber sido comprado este no tiene las mismas características organolépticas (textura y sabor principalmente) que tuvo cuando se consumió por primera vez.

Esta herramienta dará a las panaderías una forma de venta diferente a la que ya mantienen durante muchos años dándoles una transformación digital a su “*Row to Market*” y brindando una nueva imagen a este negocio.

Para poder tener contacto con los clientes/usuarios, en un primer momento PANEX tendrá una sección en la cual los consumidores podrán colocar sus dudas o reclamos. Estos serán enviados de manera directa a un buzón de correo administrado por PANEX y respondidos a la brevedad posible. Se realizará siempre pensando en el bienestar del cliente y de las panaderías (socios).

Para promocionar la aplicación en los consumidores finales realizaremos pequeños lanzamientos en las panaderías que decidan trabajar con PANEX y con la estrategia de marketing señalada en el presente documento.

Se mostrará a los consumidores los beneficios de la aplicación y cómo puede ayudarlos en su día a día, brindándoles más tiempo para poder realizar otras actividades que ellos deseen y/o la facilidad del pago de las suscripciones.

Para las panaderías, se les mostrará los beneficios de la aplicación. Entre ellos está la disminución de pan sin salida o la reducción de los costos asociados a la producción de

pan. Esto se logrará debido a que parte de su producción ya estará programada para ser vendida inmediatamente y este no tendrá que dejarse en el mostrador, sino que será despachado por el personal de la tienda. PANEX también les mostrará los reportes tentativos que se enviarán a cada cliente/usuario, como los días o meses de mayor demanda y reportes estadísticos personalizados según requerimiento de cada cliente.

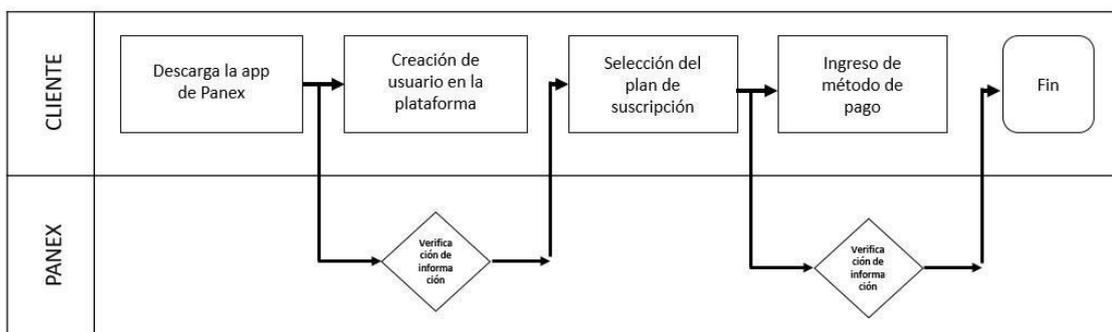
### 6.1.2 Procesos

Los procesos que consideramos para el servicio que estaremos brindando son los siguientes:

- **Inscripción de los clientes finales a la aplicación PANEX:** En este proceso, los consumidores se inscribirán en la app y elegirán el tipo de suscripción que mejor consideren según sus necesidades.

**Figura 6. 1.**

*Proceso de inscripción en la app PANEX*

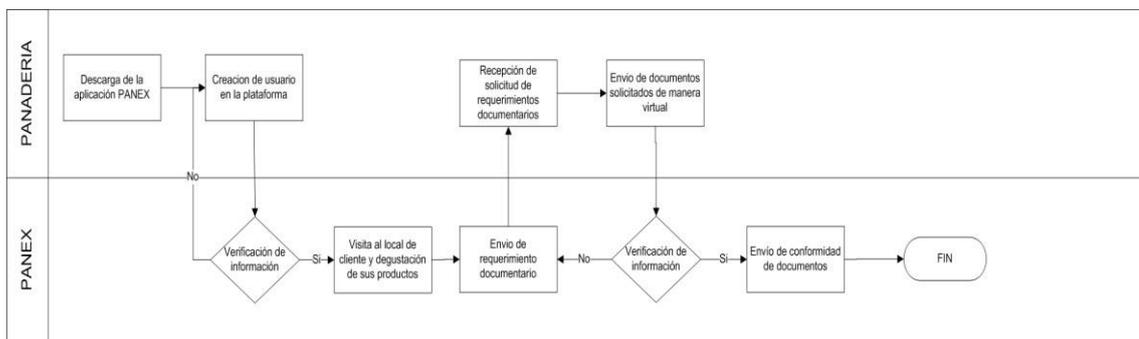


*Nota.* Elaboración propia

- **Inscripción de las panaderías a la plataforma:** En este proceso, las panaderías solicitarán a PANEX participar de la propuesta de valor, para lo cual, deberán cumplir los requisitos detallados líneas arriba.

**Figura 6. 2.**

*Inscripción de las panaderías a PANEX*



Nota. Elaboración propia

- **Pedido y envío de pedido a los clientes finales:** En este proceso los consumidores finales realizarán sus pedidos según los tres tipos de suscripciones a ofertar.

**Figura 6. 3.**

*Pedido y entrega de pedido para el B2C*



Nota. Elaboración propia

**Figura 6. 4.**

*Pedido, gestión y envío de pedido del B2B*



*Nota.* Elaboración propia

### 6.1.3 Planificación

En cuanto el personal que se requerirá para poder iniciar las operaciones en PANEX, se necesitarían las siguientes jefaturas:

- **Jefe Comercial:** encargado de visitar a las panaderías y mostrarles los beneficios que tiene la plataforma.
- **Jefe de Sistemas:** responsable la plataforma virtual y coordinar con el proveedor del sistema los cambios que se requieran y el buen funcionamiento.
- **Jefe de Marketing:** será el responsable de la publicidad de la aplicación a los consumidores finales y de la captación de publicidad de marcas de productos complementarios al pan que deseen colocar sus marcas dentro de la aplicación.
- **Otros:** en cuanto al personal de delivery, éste será proporcionado por PANEX en la primera etapa.

### 6.1.4 Inventarios

Para poder lograr una buena y oportuna atención a los usuarios, se manejarán la siguiente política de inventario de la empresa:

- **Pedidos por suscripción:** para estos usuarios, los cuales tienen una suscripción vigente, se utilizará la metodología de inventarios “JUST IN TIME” o JIT (de sus

siglas en inglés) donde se coordinará con la panadería más cercana al domicilio del cliente. Esto logrará que apenas salga el pan de los hornos, éste sea empaquetado según las solicitudes y enviado a los usuarios.

## **6.2 Equipos, Actividades y procesos**

### **6.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones**

Para poder lograr una buena y oportuna atención a los usuarios, se manejará una oficina principal para socios panaderos. En este lugar podrán recibir ayuda durante el proceso de inscripción a la plataforma, así como una guía de proceso integral para una certificación de calidad.

Esta oficina administrativa se contará con una sala de atención para los socios panaderos, una recepción, una oficina de contabilidad y finanzas, una oficina de marketing y publicidad, y una oficina de gerencia. Estas oficinas darán soporte a todo el proceso.

### **6.2.2. Equipos de trabajo y apoyo**

Para poder lograr una buena y oportuna atención a los usuarios, se ha determinado que el equipo de trabajo debe ser de alto rendimiento. Debido al diseño de las instalaciones no se encontrarán divididos en islas, sino más bien de manera vertical. De esta manera, el apoyo será mutuo y el objetivo uno solo. En todo momento el equipo tendrá conciencia de lo que se espera de ellos y cómo abordar los temas de manera conjunta para conseguir lo propuesto, con ideas nuevas e innovadoras que beneficien a la empresa así como también a los socios panaderos en un esquema *win to win*.

Dentro del equipo se planificará y abordará el tema en plena claridad y el buen entendimiento de sus habilidades sociales, por lo cual, el equipo estará en un proceso de feedback constante. Este permitirá evitar problemas durante el desarrollo del trabajo, además que se contará con un plan continuo de comunicación, de manera que se evite malos entendidos entre los integrantes del equipo.

### **6.2.3. Gestión de proveedores, compra y stock**

Para conseguir una eficiencia operativa y de calidad que se requiere para el proceso, se ha determinado un formato de Inscripción y Registro de proveedores. Esta información es necesaria para verificar si el proveedor se encuentra legalmente establecido y su capacidad de suministrar servicios se encuentra de acuerdo a los requisitos establecidos y acorde a las necesidades requeridas, tanto por parte de PANEX, como la entidad reguladora del Estado.

Para este proceso, la aplicación móvil será una plataforma que ayudará con el proceso de inscripción. Una vez que se recibe esta información se procede a verificar su adecuada inscripción, y en caso se tenga algún inconveniente durante el proceso de verificación se procede a notificarles para que se hagan las acciones correspondientes de acuerdo al marco de la ley.

Apenas se tenga una solicitud de pedidos a través de la plataforma, de manera periódica se irá monitoreando los cuadros de demanda para poder proyectar los pedidos de acuerdo a la capacidad instalada de cada panadería. De esta manera, se podrá tener en tiempo real el uso de la capacidad total de la panadería y atender de manera proactiva necesidades futuras (mejora de procesos, ingreso de nuevos aliados, etc.). Asimismo, se tendrá un registro del consumo de suscripciones y cantidad de panes vendidos por: panadería, por zonas, por tipos de familia, etc.. Esto permitirá perfilar a los clientes y darles una mejor experiencia.

Para el proceso de evaluación de los proveedores, se realizará de manera periódica, con el fin de seleccionar las mejores opciones de acuerdo a criterios de calidad y sabor de los productos. Así se podrá contar con todos los permisos que solicita la municipalidad y Digesa, y no tener más de 10% de reclamos al mes del total de compras por parte de los usuarios. Con el fin de mejorar la calidad de servicio y productos que se ofrecen se manejará un formato de evaluación como validación de los tiempos de entrega vs las cantidades solicitadas.

### **6.2.4. Tercerización o integración de procesos**

Para el proceso de tercerización se considerará que el desarrollo del aplicativo no corresponde al giro del negocio. Por ello, se tercerizará su desarrollo y despliegue para las distintas plataformas móviles y la concentración será en mejorar la experiencia con los socios y usuarios de manera conjunta con los proveedores de servicios y equipos

multifuncionales. Como parte de este proceso, se ajustará con metodologías ágiles de manera que el proceso de adopción sea más intuitivo y mejorado.

### 6.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

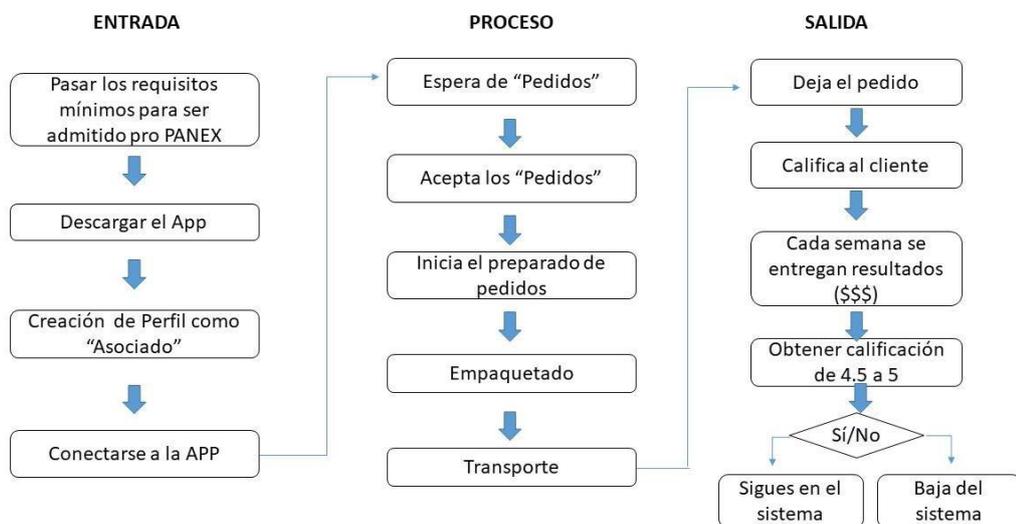
Al ser PANEX concebida como una plataforma que conecta oferta (panaderías) con demanda (personas que consumen pan), mantiene una cadena de valor enfocada en conectar ambos públicos a través de una “logística colaborativa”. PANEX en sí misma, durante sus procesos, se apoyará en logística las panaderías inscritas, en lo que respecta a la producción de pan; mientras que el traslado de los productos finales (delivery de pedidos) será asumida, en esta primera etapa, por PANEX.

En ese sentido, para la oferta, los panaderos y específicamente, los dueños de las panaderías, se tiene la siguiente propuesta de cadena de valor: el proceso que debe seguir cada uno de las panaderías que trabajan con PANEX. Dentro del proceso, tanto los clientes como las panaderías calificarán la calidad de la experiencia del servicio (compra y entrega de bienes panaderos) mediante estrellas de 0 a 5, siendo 0 la menor calificación y 5 la más alta.

Cabe destacar que se está colocando como barrera que si una panadería no se mantiene entre 4 y 5 de calificación, al cabo de un mes deberá ser dada de baja de la aplicación. La cadena de valor de las panaderías es el siguiente:

**Figura 6. 5.**

*Cadena de valor*



*Nota.* La entrada y el proceso (menos el transporte) son responsabilidad de las panaderías asociadas. La Salida (incluido el transporte), está a cargo de PANEX.

Con esta cadena obtendremos información importante para el core del negocio y de los mismos panaderos. Primero se requiere que las panaderías pasen un estándar mínimo detallado en el punto 6.1 del presente documento. Una vez aprueben esa primera etapa, cada panadería descarga la aplicación de PANEX, pero la correspondiente a “panaderías” y generar un perfil. Dicho perfil incluye información relevante y sensible de cada negocio: número de trabajadores, capacidad instalada, producción promedio de panes diaria, picos diarios de atención, inventario de productos, etc. Asimismo, en la sección de “salida”, los usuarios finales podrán evaluar la calidad de la entrega (PANEX) y el producto final (panaderías).

Por otro lado, para la demanda se considera a los clientes que tienen una suscripción vigente con PANEX y se promueve la compra de los planes mediante la tarjeta de crédito.

Así, se busca obtener la mayor cantidad de información del cliente por lo que se solicita al descargar la aplicación la creación de un perfil. Este solicitará datos como: nombre, género, edad, correo electrónico, distrito y dirección, tipo de membresía o servicio a escoger, productos, y que dé una calificación al servicio mediante estrellas de 0 a 5, siendo 0 la menor calificación y 5 la más alta.

Para el caso de los usuarios, a través de la aplicación obtendrán mucha información. Esta será la que ellos mismos ingresen en la aplicación (información, calificaciones y de las horas ahorradas gracias a la aplicación). Sin embargo, no solo corresponderá a ello, sino que también vamos a estimar un aproximado de cuántas horas irán ahorrando al no ir a comprar pan por ellos mismos gracias a PANEX. Será el dato más valorado por los clientes quienes sentirán, cuantitativamente y cualitativamente, lo fácil que es la vida gracias a nuestra app. Internamente, haciendo uso de Business Analytics o BI (de sus siglas en inglés) podremos modelar la demanda y posteriormente, predecir patrones de consumo que ayudarán a optimizar las compras en las panaderías, horarios de entrega, entre otros.

En cuanto a las diferencias, como se ve en el gráfico, en el caso de los usuarios de membresía el pago se hace en el “proceso de entrada” porque requiere elegir un tipo de suscripción, hacer el pago y luego recibir el pedido según las fechas del plan.

**Figura 6. 6.**

*Cadena de valor usuario final*



*Nota.* Elaboración propia

### **6.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio**

PANEX al ser una app que funciona como plataforma de conexión de la demanda y la oferta, tiene un proceso muy particular a diferencia de producir un bien. PANEX, en su propuesta de valor es un servicio por ello, en la prestación del mismo mantenemos lo siguiente:

- **Logística Interna:** la logística interna será muy reducida porque gran parte de la operación se realizará a través de la aplicación soportada por servidores, hardware y software de almacenaje de datos. Esta estará a cargo de una empresa especialista en sistemas que esté a cargo de la programación y mantenimiento del sistema de toda la operación.
- **Operaciones:** las operaciones se dan dentro de la misma aplicación que se encarga de recibir los pedidos de los usuarios. Al ser ya planes con tipos de pan y fechas de entrega definidos, se contribuye a homogenizar los procesos y tiempos y PANEX se encarga de la distribución. En este punto, se manifiesta que gran parte de la logística, como muchas otras empresas de aplicación de delivery, es colaborativa: el servicio se presta por medio de operadores que, en este caso son las panaderías. PANEX tiene la responsabilidad de recibir los pedidos, generar la cobranza, fiscalizar el correcto desarrollo del servicio y la entrega. Todo esto a través de la aplicación de PANEX, la cual brindará al personal que realizará el

reparto la ruta más óptima que debe seguir para poder cumplir con los despachos y tiempo asignados.

- **Garantía de la calidad (postventa):** la información que recabemos del servicio a través del proceso de calificación de usuarios ayudará a evaluar a las panaderías a través de estas valoraciones y medir cuán satisfecho está el usuario, incluso en tiempo real. Asimismo, permitirá, a través de su información de compra generar publicidad o promociones asertivas que vayan acorde a sus preferencias, necesidades y ocasiones de consumo. Ello fortalecerá nuestra relación con los clientes y generará mayor demanda que se reflejará en la recompra.
- **Protocolos COVID-19:** Dada la situación actual que se vive en el país con respecto a la pandemia, se tendrá un protocolo que deberá seguir nuestro personal de delivery al momento de entregar los productos:
  - Uso de mascarilla en todo momento
  - El pedido será colocado en un banco frente al domicilio del cliente y rociado en la parte superior con alcohol de 70°
  - El personal de delivery al momento que vea que el cliente se acerca al pedido, se retirará a no menos de un metro para que la persona pueda recoger el pedido sin inconveniente.
  - Una vez recogido el pedido, el personal de delivery esperará que el cliente se retire para recoger el banco y retirarse al siguiente punto de despacho.
  - Para el caso de las panaderías los protocolos COVID serán inspeccionados por la ingeniera en industrias alimentarias tanto al inicio de las operaciones como en las visitas aleatorias que realizará a las diferentes panaderías que trabajen con nosotros.
- **Reclutamiento de nuevas panaderías:** como se ha detallado en el gráfico de la cadena de valor de panaderías, el modo de reclutamiento consiste en descargarse la aplicación PANEX, ser sometidos a una breve evaluación de la panadería con los requisitos solicitados por PANEX y compartir los documentos solicitados.

La propuesta de valor es atractiva por lo que reclutarlos se llevará a cabo, luego de tener un piloto exitoso, de manera fluida. El valor agregado es que generaremos mayores ventas en sus negocios, mayor rotación de sus productos y brindarles la posibilidad de ser sostenibles gracias al uso de la tecnología.

- **Captación de nuevos usuarios:** se realizará a través de una marcha blanca: se brindará una primera “compra gratis” del producto para que puedan probar y conocer la experiencia. Asimismo, se darán descuentos y promociones especiales a aquellos clientes que recomienden la aplicación a sus contactos conocidos (tal y como ocurre actualmente con otras aplicaciones).

Adicionalmente, se reforzará estas medidas con una campaña de marketing orientada en redes sociales y una estrategia de relaciones públicas en prensa en medios importantes masivos (radio, televisión, diarios y web).

## **CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo, se abordará los objetivos organizacionales previstos para el proyecto PANEX, tanto por la naturaleza de la organización, por el organigrama y el diseño estructural. Asimismo, se presentará el diseño de puestos y responsabilidades, políticas organizacionales, y la gestión de talento humano.

Por último, se presentará la estructura de gastos de recursos humanos, y el plan económico – financiero de PANEX.

### **7.1 Objetivos Organizacionales**

#### **7.1.1. Naturaleza de la Organización**

El servicio de PANEX tiene definido posicionarse como líder en la distribución de panes a través de aplicativo, además ser una empresa confiable para todos sus grupos de interés y un referente de desempeño financiero en su sector. Por ello, la empresa PANEX se constituirá bajo una Sociedad Anónima (S.A.) por sus múltiples beneficios empresariales, como contar con menos libros contables, así como las facilidades para recaudar capital en forma de acciones de la empresa.

La hoja ruta que pretende seguir PANEX es alinear a su gente detrás de un conjunto coherente de prioridades estratégicas que aceleren el logro de sus objetivos. Estas metas exigen que sus colaboradores se mantengan comprometidos y con inspiración en el largo plazo. Esto nos permitirá construir un futuro y las acciones empresariales de mediano plazo.

PANEX trabajará para alcanzar el liderazgo y la confianza mediante el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios, sus socios y las comunidades en las que opera a fin de construir una mejor sociedad en su conjunto.

Por lo mismo, PANEX invertirá para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa a través de operaciones conjuntas con socios estratégicos y *partners* comerciales en capacidad, tecnología, personas, investigación y desarrollo.

PANEX tiene como objetivo satisfacer las necesidades actuales de panes de calidad al precio y tiempo justo, sin comprometer la calidad del mismo, a efectos de cumplir con sus requerimientos. Esto permitirá que se asegure un crecimiento rentable año tras año y en el largo plazo.

### 7.1.2. Organigrama

La estructura organizacional de PANEX está definido de la siguiente manera:

**Figura 7. 1.**

*Organigrama de PANEX*



*Nota.* Elaboración propia

### 7.2 Diseño de puestos y responsabilidades

- **Primera línea- CEO:** será la persona encargada de poner en marcha la *startup* PANEX. Entre sus principales funciones se encuentra el reclutamiento de los tres pilares de segundo nivel: gerente comercial, gerente de finanzas y gerente de sistemas. Adicionalmente, se encargará de la financiación mediante diferentes vías y sobre todo, el CEO será aquel que deba convencer al target de las ventajas del servicio.

**Tabla 7. 1.***Perfil de CEO*

<b>Nombre del cargo</b>	CEO	
<b>Requisitos técnicos</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Educación</b>
	10 años de experiencia dirigiendo startups o emprendimientos	Administración, Negocios, entre otros
<b>Aptitudes Necesarias</b>	Liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, toma de decisiones, dominio de tecnologías, comunicación efectiva y pensamiento crítico.	

*Nota.* Elaboración propia

- **Segunda línea- gerente comercial:** será la persona encargada de las campañas de marketing y ventas mediante los canales de servicios. Tendrá en su responsabilidad al personal del tercer y cuarto nivel, asociados a su área, con reportes mensuales sobre la situación de las ventas de la compañía. Adicionalmente, tendrá a cargo a un coordinador de calidad que se encargará de absolver los posibles reclamos de los clientes y monitorear la evolución de la satisfacción de los clientes B2C y B2B. Luego elaborará un cuadro estadístico de los principales reclamos y así evitar que se vuelvan a repetir.

**Tabla 7. 2.***Perfil de Gerente Comercial*

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente Comercial	
<b>Requisitos técnicos</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Educación</b>
	5 años de experiencia dirigiendo equipos comerciales	Negocios
<b>Aptitudes Necesarias</b>	Liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, comunicación persuasiva, extrovertido, motivado por metas, ambicioso.	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 7. 3.***Perfil Coordinador de Servicio al cliente*

<b>Nombre del cargo</b>	Coordinador de Servicio al cliente	
<b>Requisitos técnicos</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Educación</b>
	2 años de experiencia en calidad	Administración
<b>Aptitudes Necesarias</b>	Trabajo en equipo, riguroso, enfocado en las metas, buena comunicación	

*Nota.* Elaboración propia

- **Segunda línea- gerente de finanzas:** será el responsable de las finanzas de la empresa, la viabilidad de los proyectos y mantener las líneas de sostenibilidad de la compañía en los niveles correctos, de manera que pueda sostenerse en el tiempo.

**Tabla 7. 4.**

*Perfil de Gerente de Finanzas*

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente de Finanzas	
<b>Requisitos técnicos</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Educación</b>
	5 años de experiencia en finanzas para emprendimientos	Finanzas, negocios
<b>Aptitudes Necesarias</b>	Conocimiento del sector, proyección, toma de decisiones, trabajo en equipo, transparencia.	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 7. 5.**

*Perfil Coordinador de calidad*

<b>Nombre del cargo</b>	Coordinador de Calidad	
<b>Requisitos técnicos</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Educación</b>
	3 años de experiencia análisis de procesos y control de calida	Ingeniero Industrial con especialización en la industria alimentaria
<b>Aptitudes Necesarias</b>	Conocimiento de procesos industriales y controles de calidad en la industria alimentaria	

*Nota.* Elaboración propia

### 7.3 Políticas Organizacionales

En cuanto a las políticas organizacionales de los recursos humanos de PANEX, éstas regularán la gestión del talento humano dentro de la organización. Será responsabilidad de la alta gerencia, así como de todos los trabajadores de PANEX, el velar por su cumplimiento a cabalidad.

Dichas políticas tienen como objetivo ofrecer lineamientos para una adecuada gestión del talento humano, definiendo claramente funciones, responsabilidades, obligaciones y derechos de cada uno de los puestos dentro de PANEX. Asimismo, al brindar con claridad las responsabilidades y funciones, se tiene como segundo objetivo el contribuir a elevar la productividad eficiente en el trabajo y un buen clima organizacional entre todos los que conforman PANEX.

Como valores que refuerzan este objetivo dentro de las políticas organizacionales de recursos humanos de PANEX están:

- Respeto a las personas: tratar a todos los miembros de PANEX con respecto, más allá de sus creencias políticas, religiosas o de otra índole.
- Rescatar siempre el valor profesional y como persona.
- Abiertos al diálogo: en PANEX el diálogo es vital para abordar cualquier problemática dentro de la organización. El diálogo constante entre áreas para un mejor trabajo en equipo, así como, para prevenir y gestionar potenciales focos de crisis interna.
- Calidad: cada miembro de PANEX debe tener ese gusto por lograr objetivos y trabajar con calidad, buscando la mejora permanente y creando verdadero valor para la organización como para los usuarios.
- Tecnología: PANEX al ser una empresa tecnológica busca fomentar la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.

#### **7.4 Gestión del talento.**

Toda contratación de personal se realizará a través del CEO de PANEX. Cuando surja el requerimiento por la necesidad de crear una plaza o contratar más personal para una determinada área, la gerencia del área a requerir personal coordinará con el CEO para iniciar un proceso de selección y contratación una vez se autorice el mismo.

Dicha necesidad se debe presentar por escrito y formulando la naturaleza de la contratación. Debe indicarse si es por tiempo indefinido, si es por incremento de actividades, entre otros.

Cabe destacar que en PANEX, se tiene una política de no contratar personal que tenga vinculaciones directas con otros colaboradores de la organización, sea alta gerencia como los demás puestos, ya sea por grado de parentesco, consanguinidad, entre otros.

En el caso de ex trabajadores, pueden postular siempre y cuando sus evaluaciones sean las óptimas y que la desvinculación de PANEX haya sido por motivos no graves.

#### **7.4.1 Selección y contratación**

Para fuentes de reclutamiento se puede hacer uso de los canales propios de PANEX como redes sociales, la web de la empresa, así como publicitar el anuncio de la plaza en portales especializados de búsqueda de trabajo.

Se puede contar con el servicio de empresas especializadas de contratación y selección de personal, especialmente cuando el puesto requiere personal de alta especialización o complejidad.

Una vez se cuente con una masa crítica de postulantes al puesto, se hará una serie de pruebas que permita elegir una terna de los mejores candidatos. Este proceso incluye la revisión del CV, entrevistas personales, evaluaciones psicológicas, validar referencias laborales y revisión de redes sociales.

Las entrevistas serán realizadas por la gerencia que solicita el personal. Una vez se cuente con la terna, pasarán a una entrevista final con el CEO de la organización quien determinará al candidato idóneo.

#### **7.4.2 Remuneración y desempeño.**

Una vez elegidos los candidatos, se procederá a la contratación bajo la naturaleza de contrato elegida (por locación, por incremento de actividades, por plazo indefinido, entre otros) y se le asignará una remuneración según la escala previamente establecida para el puesto. Cabe señalar que la contratación no debe exceder en tiempo, el 31 de diciembre del año fiscal, con opción a ser renovable anualmente.

Para el puesto se considerará una remuneración previamente establecida; sin embargo, está en potestad del CEO, considerando la capacidad y experiencia de un candidato de otorgar otra categoría remunerativa al contratado con la debida sustentación y demostración de su valor para la organización.

#### **7.4.3. Empowerment y reconocimiento.**

Se realizarán pruebas de desempeño cada tres meses con el objetivo de medir su progreso, áreas por mejorar, y sus fortalezas para la organización. En caso de bajo rendimiento, PANEX puede prescindir de los servicios de un empleado que evidencia un continuo bajo

rendimiento, previa búsqueda de mejora, avisos y todo conforme a la ley de contratación laboral vigente en el Perú.

Los reconocimientos servirán para motivar y fidelizar a los talentos que aporten verdadero valor a la organización y que tengan un desempeño sobresaliente.

Los colaboradores que a lo largo de su tiempo de servicio obtengan constantes reconocimientos, pueden ser candidatos a promociones laborales, previa evaluación de sus competencias y madurez profesional.

#### **7.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo.**

Dentro de la propuesta de valor de PANEX para sus colaboradores, se contará con capacitaciones a lo largo del año (mínimo dos). Dichas capacitaciones buscarán actualizar y fortalecer sus habilidades y destrezas en las áreas que conforman PANEX. De esta manera se garantiza el éxito del servicio ofrecido.

Asimismo, se brindarán promociones anteriormente mencionadas para los colaboradores que, previa evaluación, demuestren competencias óptimas para ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad. Se busca, además, promover un buen clima organizacional que motive la asistencia al centro de labores.

#### **7.5 Estructura de gastos de RR.HH.**

Las remuneraciones serán determinadas por el CEO en coordinación con la gerencia de Finanzas de PANEX, a fin de construir una escala remunerativa para cada año, el cual quedará aprobado mediante un acuerdo o decreto dentro de la organización.

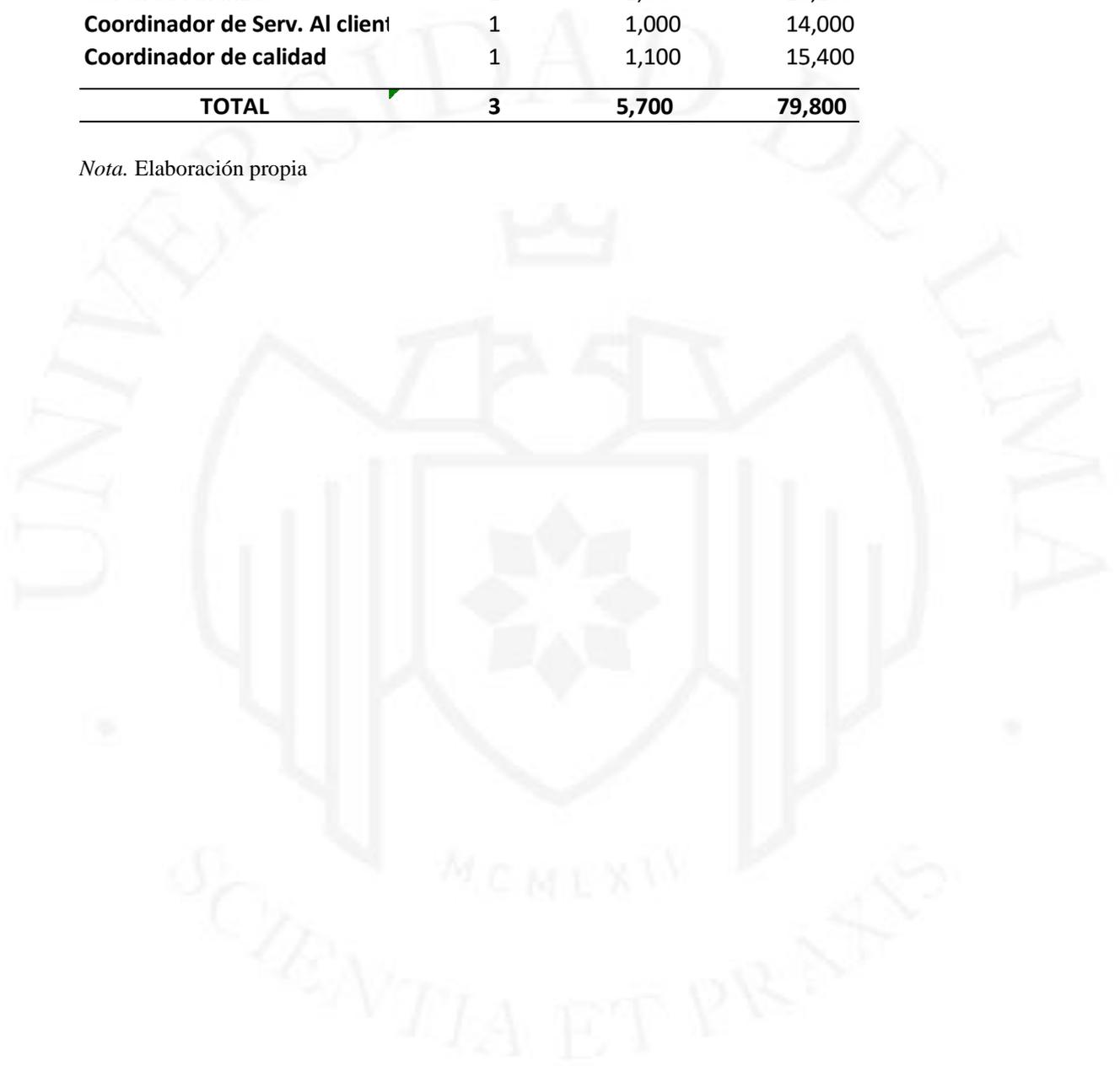
De esta manera, todo colaborador en PANEX tendrá acceso a una remuneración asignada a su puesto y funciones, la misma que puede incrementarse considerando su rendimiento, aportes a la empresa, y su evaluación de desempeño. Dicho incremento podrá otorgarse una vez cumplido los requisitos antes mencionados, al personal que tenga como mínimo un año laboral con PANEX, siendo la estructura de gastos de recursos humanos según como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7. 6.**

*Estructura de gastos PANEX*

	Cantidad	Remuneración Bruta mensual	Remuneración Bruta Anual
<b>Gerencia Comercial (CEO)</b>	1	1,800	25,200
<b>Gerencia Finanzas</b>	1	1,800	25,200
<b>Coordinador de Serv. Al client</b>	1	1,000	14,000
<b>Coordinador de calidad</b>	1	1,100	15,400
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5,700</b>	<b>79,800</b>

*Nota.* Elaboración propia



## CAPÍTULO VIII: SUPUESTOS

En este último capítulo, se presentará el Plan de inversiones de PANEX, los activos y depreciación, el capital de trabajo y las fuentes de financiamientos y amortización.

Por otro lado, se abordarán los balances previsionales (balance general), las cuentas de explotación previsional (GGPP), la proyección de ventas y flujos de tesorería (cash flow), análisis de viabilidad y rentabilidad financiera, políticas de aplicación de resultados, tasa de descuentos del accionista.

Por último, se mostrarán los indicadores de rentabilidad representativos, análisis de riesgo y costo de oportunidad, análisis por escenarios y gráficas, principales riesgos del proyecto a nivel cualitativo, y el plan de contingencia y disolución de PANEX.

### 8.1. Plan de inversiones

El plan de inversiones de la empresa PANEX, está estimado para un periodo de cinco años, donde se realizará una inversión con fondos propios de los accionistas y un financiamiento externo. Para ello, se utilizará un préstamo personal.

En la inversión con fondos propios de los tres socios del proyecto, cada uno con un aporte de 5,000 soles para la fase de implementación, da un total de capital de 15,000 soles. La tasa de interés solicitada por cada accionista es del 13.36%

El financiamiento externo de S/16,050, será solicitado a una empresa financiera del mercado peruano. Se estima una tasa de interés del 12% TEA la cual se pagará en 5 años.

**Tabla 8. 1.**

*Plan de inversiones*

	2019 Inversión	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Principal	16,050					
Amortización		2,526	2,830	3,169	3,549	3,975
Saldo		16,050	13,524	10,694	7,525	3,975
Intereses		1,926	1,623	1,283	903	477
Cuota		4,452	4,452	4,452	4,452	4,452

*Nota.* Elaboración propia

## 8.2. Activos y depreciación

El único activo fijo que la empresa adquirirá será la aplicación de delivery, la cual será considerada como un activo fijo intangible y se depreciará en los cinco años que se desarrolle el proyecto.

El valor estimado de la aplicación de delivery es de USD 9,000 con un mantenimiento de USD 1,000 anuales, los cuales serán convertidos a soles a un tipo de cambio 3.453, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP al cierre del mes de febrero 2020.

El plan de depreciación del activo se detalla a continuación:

**Tabla 8. 2.**

### *Módulo de inversión*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Inversión	1	2	3	4	5
Software Panex	31,050					
Total costos sin IG	26,314	-	-	-	-	-
IG	4,736	-	-	-	-	-
FC Inversión y liquidac	26,314	-	-	-	-	-

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 8. 3.**

### *Módulo de depreciación*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Inversión	1	2	3	4	5
Software Panex		5,263	5,263	5,263	5,263	5,263

*Nota. Elaboración propia*

## 8.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se destinará a la creación de la aplicación PANEX (para solicitud y delivery de pan) y a los gastos administrativos que se requieran para la constitución de la empresa.

Al final del periodo de proyección, el capital de trabajo que se recuperará será puntualmente: la inversión que se realizará en la aplicación y sus posibles mejoras, que harán que la app se revalúe en el tiempo.

#### 8.4. Fuentes de financiamiento y amortización

La fuente de financiamiento externo será de una empresa financiera del mercado peruano, por un monto de S/16,050, que se amortizará en cinco años a una tasa de interés TEA 12%.

Este financiamiento será solicitado por uno de los accionistas como un crédito personal, avalado por los otros dos accionistas. Esto debido a que PANEX, al no contar con historial de ventas, sería complejo de poder acceder a un crédito como empresa.

Por otro lado, de intentar obtener financiamiento como empresa a través de otro tipo de entidad financiera tendría que asumir intereses más altos los cuales afectarían al negocio.

**Tabla 8. 4.**

*Ratio patrimonio/deuda*

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
32%	23%	19%	16%	14%	127%

*Nota.* Elaboración propia

Se puede observar que en el año 0, el patrimonio es el 32% de la deuda total de la empresa, esto se debe a la inversión total que se realizó para la implementación del proyecto. Luego, el proyecto se empieza a autofinanciar debido a los ingresos que va generando de manera autónoma, logrando que todos los pasivos se paguen y teniendo como respaldo el capital social que se colocó en el año inicial.

**Tabla 8. 5.**

*Módulo de financiamiento*

	2019 Inversión	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Principal	16,050					
Amortización			2,526	2,830	3,169	3,549
Saldo		16,050	13,524	10,694	7,525	3,975
Intereses			1,926	1,623	1,283	903
Cuota			4,452	4,452	4,452	4,452

*Nota.* Elaboración propia

## 8.5. Balances previsionales (Balance General)

En la siguiente tabla se presenta el detalle del activo, pasivo y el patrimonio de la empresa, del Año 0 al Año 5.

**Tabla 8. 6.**

*Balance general: activo, pasivo y capital social*

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	-						<b>Pasivo Corriente</b>						
CAJA BANCOS	31,050	58,062	77,899	99,207	116,037	26,823	PROVEEDORES	31,050					
Cuentas por cobrar	-						Prestamos corto plazo						
OTROS ACTIVOS - IGV	4,736						Tributos por pagar IR		5,673	7,136	8,778	10,587	11,823
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35,786</b>	<b>58,062</b>	<b>77,899</b>	<b>99,207</b>	<b>116,037</b>	<b>26,823</b>	Dividendos por Pagar		43,075	58,362	75,214	87,976	-
							Impuesto a los dividendos		1,842	2,495	3,216	3,761	-
<b>Activo no corriente</b>							<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>31,050</b>	<b>50,589</b>	<b>67,993</b>	<b>87,208</b>	<b>102,324</b>	<b>11,823</b>
INTANGIBLE	26,314	21,051	15,788	10,525	5,263	-	<b>Pasivo no corriente</b>						
AMORTIZACION	-						CXP DIVERSAS	16,050	13,524	10,694	7,525	3,975	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>26,314</b>	<b>21,051</b>	<b>15,788</b>	<b>10,525</b>	<b>5,263</b>	<b>-</b>	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>16,050</b>	<b>13,524</b>	<b>10,694</b>	<b>7,525</b>	<b>3,975</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>62,100</b>	<b>79,113</b>	<b>93,687</b>	<b>109,733</b>	<b>121,300</b>	<b>26,823</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,100</b>	<b>64,113</b>	<b>78,687</b>	<b>94,733</b>	<b>106,300</b>	<b>11,823</b>
							<b>CAPITAL SOCIAL</b>						
							CAPITAL	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
							Resultados acumulados						
							Resultados del ejercicio						
							<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>

Nota. Elaboración propia

**Tabla 8. 7.**

*Análisis vertical del Activo de la empresa*

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	-										
CAJA BANCOS	31,050	58,062	77,899	99,207	116,037	26,823	50%	73%	83%	90%	96%
Cuentas por cobrar	-						0%	0%	0%	0%	0%
OTROS ACTIVOS - IGV	4,736						8%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35,786</b>	<b>58,062</b>	<b>77,899</b>	<b>99,207</b>	<b>116,037</b>	<b>26,823</b>	<b>58%</b>	<b>73%</b>	<b>83%</b>	<b>90%</b>	<b>96%</b>
<b>Activo no corriente</b>											
INTANGIBLE	26,314	21,051	15,788	10,525	5,263	-	42%	27%	17%	10%	4%
AMORTIZACION	-										
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>26,314</b>	<b>21,051</b>	<b>15,788</b>	<b>10,525</b>	<b>5,263</b>	<b>-</b>	<b>42%</b>	<b>27%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>62,100</b>	<b>79,113</b>	<b>93,687</b>	<b>109,733</b>	<b>121,300</b>	<b>26,823</b>					

Nota. Elaboración propia

**Tabla 8.8.***Análisis vertical del Pasivo y Capital social de la empresa*

PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pasivo Corriente</b>											
PROVEEDORES	31,050						0%	0%	0%	0%	0%
Prestamos corto plazo							0%	0%	0%	0%	0%
Tributos por pagar IR		5,673	7,136	8,778	10,587	11,823	9%	9%	9%	10%	100%
Dividendos por Pagar		43,075	58,362	75,214	87,976	-	67%	74%	79%	83%	0%
Impuesto a los dividendos		1,842	2,495	3,216	3,761	-	3%	3%	3%	4%	0%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>31,050</b>	<b>50,589</b>	<b>67,993</b>	<b>87,208</b>	<b>102,324</b>	<b>11,823</b>	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>92%</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>											
CXP DIVERSAS	16,050	13,524	10,694	7,525	3,975	-	21%	14%	8%	4%	0%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>16,050</b>	<b>13,524</b>	<b>10,694</b>	<b>7,525</b>	<b>3,975</b>	<b>-</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,100</b>	<b>64,113</b>	<b>78,687</b>	<b>94,733</b>	<b>106,300</b>	<b>11,823</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>											
CAPITAL	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	100%	100%	100%	100%	100%
Resultados acumulados											
Resultados del ejercicio											
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>					

*Nota.* Elaboración propia

Dentro de las partidas más importantes del balance general se puede encontrar lo siguiente:

- **Caja y Bancos:** en promedio, el 50% del activo del balance está en esta cuenta, dado que las ventas son al contado. Todas las cuentas por cobrar son transformadas directamente en efectivo, dando a la empresa una liquidez óptima para afrontar cualquier cambio o implementación sin necesidad de recurrir a préstamos de terceros ya sean entidades financieras o aportes de capital.
- **Intangibles:** en esta cuenta se encuentra el desarrollo del software PANEX (solicitud y delivery de pedidos) que se implementará en las panaderías para poder atender la demanda de los usuarios.
- **CxP Diversas:** en esta cuenta, que es el 17% del pasivo total en los primeros años, se encuentra el préstamo que solicitaron los accionistas a la entidad financiera para invertir en la empresa. El préstamo fue solicitado como un préstamo personal debido a que la empresa al no contar con información histórica de ventas no calificaría para un préstamo empresarial.
- **Dividendos por Pagar:** los accionistas decidimos que las ganancias de la empresa sean entregadas mediante dividendos por lo que los resultados de cada año son enviados a esta cuenta para luego ser pagados al año siguiente.

**Tabla 8. 9.***Análisis Horizontal del Activo*

ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>											
CAJA BANCOS	31,050	58,062	77,899	99,207	116,037	26,823	187%	134%	127%	117%	23%
Cuentas por cobrar	-										
OTROS ACTIVOS - IGV	4,736						0%				
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35,786</b>	<b>58,062</b>	<b>77,899</b>	<b>99,207</b>	<b>116,037</b>	<b>26,823</b>	<b>162%</b>	<b>134%</b>	<b>127%</b>	<b>117%</b>	<b>23%</b>
<b>Activo no corriente</b>											
INTANGIBLE	26,314	21,051	15,788	10,525	5,263	-	80%	75%	67%	50%	0%
AMORTIZACION											
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>26,314</b>	<b>21,051</b>	<b>15,788</b>	<b>10,525</b>	<b>5,263</b>	<b>-</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>	<b>67%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>62,100</b>	<b>79,113</b>	<b>93,687</b>	<b>109,733</b>	<b>121,300</b>	<b>26,823</b>					

Nota. Elaboración propia

**Tabla 8. 10.***Análisis Horizontal del Pasivo y Capital social de la empresa*

PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pasivo Corriente</b>											
PROVEEDORES	31,050						0%	0%	0%	0%	0%
Prestamos corto plazo							0%	0%	0%	0%	0%
Tributos por pagar IR		5,673	7,136	8,778	10,587	11,823	9%	9%	9%	10%	100%
Dividendos por Pagar		43,075	58,362	75,214	87,976	-	67%	74%	79%	83%	0%
Impuesto a los dividendos		1,842	2,495	3,216	3,761	-	3%	3%	3%	4%	0%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>31,050</b>	<b>50,589</b>	<b>67,993</b>	<b>87,208</b>	<b>102,324</b>	<b>11,823</b>	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>92%</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>											
CXP DIVERSAS	16,050	13,524	10,694	7,525	3,975	-	21%	14%	8%	4%	0%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>16,050</b>	<b>13,524</b>	<b>10,694</b>	<b>7,525</b>	<b>3,975</b>	<b>-</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,100</b>	<b>64,113</b>	<b>78,687</b>	<b>94,733</b>	<b>106,300</b>	<b>11,823</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>											
CAPITAL	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	100%	100%	100%	100%	100%
Resultados acumulados											
Resultados del ejercicio											
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>	<b>15,000</b>					

Nota. Elaboración propia

Dentro del análisis horizontal del estado de situación financiera de la empresa, se encuentra las siguientes partidas con una evolución representativa:

- **Caja y Bancos:** en esta cuenta se observa cómo se incrementa en el transcurso de los años, siendo este directamente proporcional a las ventas de la empresa.
- **Intangibles:** la evolución de esta cuenta se produce debido a la amortización anual que se realiza al activo intangible que mantiene la empresa, por eso en el quinto año su valor en libros se vuelve 0.

- **Cuentas por pagar Diversas:** los movimientos de esta cuenta se dan principalmente por la cancelación de las cuotas anuales que se realizan a los accionistas por concepto de pago del préstamo solicitado para la inversión del negocio.

## 8.6. Proyección de flujo de caja

Para la proyección de los ingresos de la empresa se consideraron 4 rubros principales, los cuales tendrán un costo diferente para cada uno, los cuales son:

- Membresías Mensuales
- Membresías Quincenales
- Pedidos extras
- Inscripción de panaderías
- Publicidad

Para el caso de los cinco rubros mencionados líneas arriba, se colocó un crecimiento del 10% para los años 1 y 2 y luego una disminución al 5% en los tres años siguientes del proyecto.

**Tabla 8. 11.**

*Proyección del flujo de caja*

	2019 Inversión	2020 1	2021 2	2022 3	2023 4	2024 5
Interdiario		81,480	89,628	98,591	108,504	115,023
Diario		84,384	92,822	102,140	112,424	119,192
Fin de semana	✓	35,928	39,521	43,513	47,904	50,798
Fee Panaderías		-	-	-	-	-
Publicidad		-	-	-	-	-
<b>Ingresos con IGV</b>		<b>201,792</b>	<b>221,971</b>	<b>244,243</b>	<b>268,832</b>	<b>285,013</b>

*Nota. Elaboración propia*

## 8.7. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Se realizaron los análisis de viabilidad y rentabilidad financiera mediante los indicadores financieros de VAN, TIR y Payback, los cuales dieron resultados positivos, dando por entendido que el proyecto es viable y rentable según los cálculos hechos.

**Tabla 8. 12.***Flujo de caja económico*

	Año Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	-	171,010	188,111	206,986	227,824	241,537
<b>Inversión</b>	(26,314)	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos</b>	-	(113,232)	(113,232)	(113,232)	(119,334)	(119,334)
<b>IGV por pagar</b>	(4,736)	(20,028)	(27,842)	(31,240)	(33,892)	(36,360)
<b>IR por pagar</b>	-	(15,177)	(20,398)	(26,162)	(30,697)	(34,939)
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>(31,050)</b>	<b>22,574</b>	<b>26,639</b>	<b>36,352</b>	<b>43,901</b>	<b>50,903</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 8. 13.***Flujo de caja financiero*

	Año Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	-	171,010	188,111	206,986	227,824	241,537
<b>Inversión</b>	(26,314)	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos</b>	-	(113,232)	(113,232)	(113,232)	(119,334)	(119,334)
<b>IGV por pagar</b>	(4,736)	(20,028)	(27,842)	(31,240)	(33,892)	(36,360)
<b>IR por pagar</b>	-	(15,177)	(20,398)	(26,162)	(30,697)	(34,939)
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>(31,050)</b>	<b>22,574</b>	<b>26,639</b>	<b>36,352</b>	<b>43,901</b>	<b>50,903</b>
<b>Flujo de financiamiento</b>	-	(4,452)	(4,452)	(4,452)	(4,452)	(4,452)
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>(31,050)</b>	<b>18,121</b>	<b>22,186</b>	<b>31,899</b>	<b>39,448</b>	<b>46,451</b>

*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de los indicadores financieros se detallan en el punto 8.9 del presente documento.

**8.8. Políticas de aplicación de resultados**

Los resultados de cada ejercicio serán repartidos entre los accionistas de la empresa.

En el caso la empresa decida implementar alguna mejora en el proyecto se realizará en primera instancia con recursos propios de la empresa. En caso los montos de inversión sean mayores a los 30,000 soles, se evaluará la opción de reinvertir los dividendos para evitar solicitar préstamos a entidades financieras por el costo que esto genera.

**8.9. Tasa de descuento del accionista**

Para calcular la tasa de descuento del accionista se tomó un riesgo país del mes de febrero 2020 el cual es de 1.56%.

En cuanto al rendimiento de mercado, se tomó como valor el 8.57%, según un informe presentado por los analistas de Protecta Security en el canal online de Andina (De la Vega, 2019) agencia peruana de noticias.

Para el impuesto a la renta se consideró el 30% y un costo de financiamiento del 12%. El beta utilizado para poder calcular la tasa de descuento del accionista se tomó de la página web Damodaran Online perteneciente a Aswath Damodaran, profesor de Finanzas de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York, el beta del negocio de retail online, este fue el que se consideró que mejor se aproxima al negocio debido a que el sector donde se desempeña PANEX es el de los negocios online. El beta sin deuda que se consideró es de 1.34.

Dentro del análisis se elaboraron tres escenarios para los cuales se calcularon el VAN económico de cada uno los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 8. 14.**

*VAN económico*

	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
<b>VAN</b>	19,924	149,318	200,121

*Nota.* Elaboración propia

### 8.10. Indicadores de rentabilidad representativos

Luego de proyectar el flujo de efectivo detallado líneas abajo, se obtuvieron los siguientes indicadores de rentabilidad del proyecto en un periodo de tiempo de 5 años.

**Tabla 8. 15.**

*Indicadores de rentabilidad representativos*

INDICADORES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VAN</b>	-	(8,476)	18,162	54,514	98,415	149,318
<b>TIRE</b>	-	-27.3%	35.9%	66.5%	80.4%	87.0%
<b>TIRM</b>	-	-27.3%	25.9%	40.2%	42.9%	42.2%
<b>VANF</b>	-	46,408	62,345	81,765	102,120	122,433
<b>TIRF</b>	-	-41.6%	18.6%	50.9%	66.2%	73.9%
<b>TIRMF</b>	-	-41.6%	18.5%	39.0%	45.1%	46.4%

*Nota.* Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 8.13, el primer año para la empresa se tienen indicadores negativos debido a la alta inversión que se realizó en el año 0. Luego del segundo año, se puede observar que los indicadores se vuelven positivos hasta cerrar el quinto año.

En un escenario moderado con un VAN de 166,194 soles la inversión se estaría recuperando en 1.21 años, según el indicador PayBack.

### 8.11 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Analizando los *stakeholders*, los riesgos identificados para el proyecto principalmente son tres:

- **Las panaderías:** con las empresas panificadoras, el riesgo que se identifica es que no perciban en la aplicación un beneficio económico atractivo y que, por lo tanto, no deseen asociarse con PANEX, dejando al proyecto sin su principal proveedor.
- **Los usuarios:** el riesgo que se identificó es que los consumidores no lleguen a conocer la aplicación y no puedan usarla. Otro riesgo es que, habiendo utilizado la aplicación, no encuentren un valor agregado y dejen de usarla.
- **El delivery:** este punto es crucial para el servicio que se está brindando debido a que el delivery y la programación de las atenciones son el core del negocio. El riesgo que se tiene es la demora en la entrega de los pedidos o la mala programación de los mismos, ocasionando que los clientes no reciban los productos a tiempo y por consiguiente dejen de usar la app. Si un pedido no llega a la hora solicitada ya no podría consumirlo en otro horario.

### 8.12 Principales riesgos del proyecto

Los principales riesgos del proyecto se detallan a continuación:

- **Riesgo de competencia: Competencia aplicaciones de delivery:** el riesgo que se tiene con las aplicaciones que actualmente operan en nuestro país. Este riesgo se puede generar al momento que nuestros competidores como Rappi o Glovo vean el mercado potencial que existe e integren dentro de su plataforma un servicio de delivery parecido o igual al de PANEX. Por consiguiente, la competencia al poseer una mayor capacidad instalada e inversión, contaría con

mayores ventajas para implementar el mismo servicio a un menor costo o un mejor servicio al mismo costo que PANEX estaría cobrando a sus clientes.

- **Riesgo de servicio: Status Quo de las panaderías:** este riesgo se reflejaría en las panaderías en caso no perciban el valor agregado de la propuesta comercial y por tanto no deseen añadir esta forma de venta a su manera de trabajo actual. Preferirían seguir su venta convencional de pan y otros productos complementarios. Dicho escenario reduciría la cobertura de panaderías cercanas a los usuarios potenciales, lo cual generaría demoras en la entrega, desconfianza, no uso de la aplicación por no tener la panadería preferida del usuario, entre otros.

### 8.13. Análisis de escenarios y gráficas

Como se presenta en la Figura 8.1, se realiza el cruce entre el ticket promedio y el VAN económico de cada escenario.

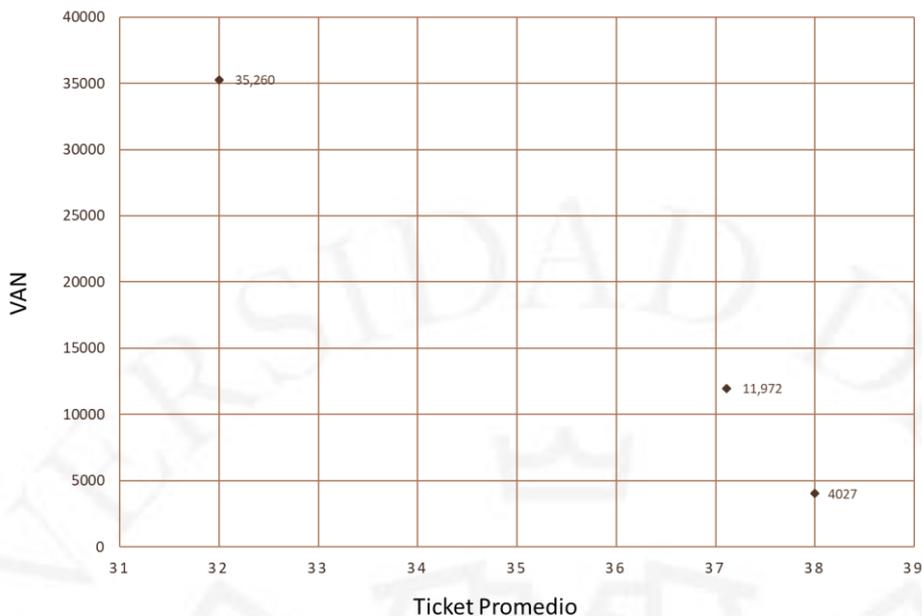
Para este análisis se ha mantenido constante los precios para los tres escenarios y las variaciones se dan a las proyecciones de demanda para cada escenario.

Se puede ver que, en el caso del escenario pesimista, se tiene un ticket promedio de 38 soles con un VAN de 4,027 soles. Mientras que, en el escenario optimista, se aprecia un ticket promedio de 32 soles con un VAN de 35,260 soles.

La variación del ticket promedio se debe a que al ser los ingresos menores pero los precios constantes hacen que el ticket promedio se incremente por la menor demanda que se estaría captando.

**Figura 8. 1.**

*Análisis de escenarios y gráficas*



*Nota.* Elaboración propia

#### **8.14 Plan de contingencia y disolución**

En caso que las proyecciones de ventas no se den según las estimaciones detalladas se tienen las siguientes opciones:

Presentar la idea de negocio a las actuales aplicaciones de delivery a fin de crear una asociación que pueda dar mayor exposición al proyecto a nivel de usuarios finales y generar mayores ingresos.

La proyección del proyecto está estimada para los siguientes cinco años, luego de ese tiempo se evaluaría si se mantiene la empresa o si se disuelve.

En caso se decida por la disolución, la opción sería valorizar la empresa y venderla a algún inversionista que desee continuar con el negocio, puntualmente se estaría ofreciendo la aplicación a las empresas de delivery que actualmente se encuentran en el mercado peruano.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán las conclusiones del proyecto PANEX:

- PANEX, como app de delivery de pan, responde a una necesidad insatisfecha de las personas que, por sus múltiples responsabilidades diarias, no tiene tiempo para hacer compras de pan. Que, si las hace, lo realiza muy tarde, no pudiendo encontrar el pan de su preferencia, o acude a un sustituto, pan molde.
- PANEX es un proyecto eficiente y que permite escalabilidad a un costo razonable (la inversión inicial es de S/ 16,050), puesto que es en rigor una app que funciona como plataforma que conecta panaderías locales con la potencial demanda. Por tanto, es un proyecto que permitirá un rápido crecimiento nacional; si es que no inclusive internacional, especialmente en países de la región cuyo consumo per cápita de pan es alto.
- La hipótesis planteada es que una comunidad de usuarios puede ser fidelizada a través de la aplicación, al igual que los comercios (panaderías). De esta manera se podrá lograr un doble beneficio gracias a la solución de PANEX.
- La validación se realizó en el distrito de San Borja con una muestra de 140 personas, entre 30 y 60 años dentro del perfil-buyer persona. Se realizó una investigación cualitativa, empleando encuestas, y seleccionando a la muestra de manera no probabilística, por criterio de las investigaciones. El resultado de estas investigaciones nos permite concluir que el proyecto es viable dado el crecimiento del eCommerce en el consumidor peruano y la mayor penetración de internet móvil.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para el proyecto de empresa PANEX son los siguientes:

- Para el proyecto piloto se recomienda, a implementarse en el distrito de San Borja, elegir panaderías que tengan un mínimo de tres (3) años de funcionamiento, con mayor atractivo, aceptación del público y con dueños que tienen acercamiento a la tecnología para asegurar el éxito del proyecto y sean casos emblema del proyecto.
- Implementar un proceso de capacitación de experiencia de usuario y servicio al con los responsables de los repartos para asegura un estándar del servicio. Se recomienda, además, que los repartidores tengan un distintivo en su indumentaria y branding en todos los *touch points* del cliente.
- Presentar el proyecto de empresa PANEX a concursos de financiamiento de ideas y proyectos de StarUp del Concytec, Wayra, Innova Perú, entre otros, para ver la posibilidad de contar con mayor inversión al proyecto que asegure su éxito.
- Se recomienda realizar una campaña de relaciones públicas en prensa (PR) combinado con marketing digital durante toda la etapa del piloto que permita generar mayor confianza con las panaderías y con el cliente final. De esta manera se podrá tener una mayor predisposición a aceptar o utilizar el servicio.

## REFERENCIAS

- Arellano Marketing (s.f.). Las modernas. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Arellano Marketing. (s.f.). Los sofisticados. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>
- Arellano Marketing. (2021, 22 de noviembre). Estilos de vida. <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Artica, J. (2020, 29 de septiembre). Aspan: Consumo de pan se incrementaría en 43% en el presente año. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/pan-peru-aspan-consumo-anual-de-pan-se-incrementaria-en-43-en-el-presente-ano-ncze-noticia/>
- Belzuserri, D., Cachay, A., León, J., & Yesang, S. (2018). Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú [Tesis de Licenciatura, Universidad ESAN]. Repositorio de la Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1305>
- Canadean (2016) Peru Bakery & Cereals Market Value (PEN m) and Growth (Y-o-Y), 2009-19. *Euromonitor Internacional*. <https://www.euromonitor.com>
- Damodaran Online (s.f.). <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- De la Vega, M. (2019, 25 de marzo). Prevén que BVL alcanzará rentabilidad entre 10% y 15% en 2019. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-preven-bvl-alcanzara-rentabilidad-entre-10-y-15-2019-746501.aspx>
- Esta es la cifra que gastarían los peruanos en compras por internet en el 2019. (2019, 23 de enero). *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/esta-es-la-cifra-que-gastarian-los-peruanos-en-compras-por-internet-en-el-2019/>
- González, M. A. (2018, 16 de octubre). Hábitos de alimentación saludable. [Diapositivas en PowrPoint]. Cooperación Técnica INCAP-OPS/OMS. [https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/FAO-countries/Guatemala/PPT/DMA\\_2\\_Alimentaci%C3%B3n\\_Saludable.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Guatemala/PPT/DMA_2_Alimentaci%C3%B3n_Saludable.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- INEI. (2021, 11 de junio). En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas. Nota de Prensa N° 007. Oficina Técnica de Difusión. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-087-2021-inei.pdf>
- Lopez, D. (2019, 2 de julio). La promesa de la nueva generación de apps de comida a domicilio: comer mucho más barato que en el restaurante. *Xataka*:

<https://www.xataka.com/servicios/promesa-nueva-generacion-apps-comida-a-domicilio-comer-mucho-barato-que-restaurant>

- Luque, G. (2019, 3 de marzo). Los peruanos cosumen 35 kilos de pan al año, muy por debajo de otros países. *Diario Correo*: <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/los-peruanos-cosumen-35-kilos-de-pan-al-ano-muy-por-debajo-de-otros-paises-875967/>
- Mendoza M. (2017, 26 de mayo), El 25% de las panaderías ya incluye el servicio de cafetería como parte de su negocio. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101-noticia/>
- Ministerio TIC Colombia. (2017, 9 de octubre). *Los Hornos de Pedro App que permite pedir pan caliente y fresco a domicilio N5 C42* [Video]. Youtube. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=sS\\_sn\\_7ecWs](https://www.youtube.com/watch?v=sS_sn_7ecWs)
- Pan a la casa: una modalidad que vuelve a Santiago. (2013, 12 de noviembre). *Diario La Tercera*. <https://www.latercera.com/diario-impreso/pan-a-la-casa-una-modalidad-que-vuelve-a-santiago/>
- Pan en casa. (s.f.). Pan en casa. <https://www.panencasaec.com/>
- Payo, A. (2019, 16 de julio). El uso de apps de comida a domicilio ha crecido un 21% en EE.UU. *Applicantes*: <https://applicantes.com/apps-food-delivery-comida-domicilio-eeuu/>
- Pisfil, D., & Puicon Sánchez, R. (2019). La innovación y la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de Lima 2017-2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23553>
- Rico pan fresco (s.f.). Rico pan fresco. Recuperado en noviembre, 2021. <https://www.facebook.com/RicoPanFresco>
- Rodríguez, G. (2019, 8 de abril). Perú: Glovo: “el Perú debería estar en el top 3 a nivel mundial a fin de año”. *America Retail*: <https://www.america-retail.com/peru/peru-glovo-el-peru-deberia-estar-en-el-top-3-a-nivel-mundial-a-fin-de-ano/>
- Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú. (2021, 10 de diciembre). *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-busqueda-productos-saludables-el-peru-872864.aspx>
- Serrano, J. (2019, 21 de agosto). La revolución de UberEats. *Diario Milenio*. <https://www.milenio.com/opinion/julio-serrano-espinoza/apuntes-financieros/la-revolucion-de-ubereats>
- Silva, C. (2021, 16 de noviembre). CADE 2021: Perú tiene la tasa más alta del mundo de empresas por habitantes. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/cade-2021-peru-tiene-la-tasa-mas-alta-del-mundo-de-empresas-por-habitantes-noticia/?ref=ecr>

*Sociedad Nacional de las Industrias.* (2018, 5 de septiembre). Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018. <https://sni.org.pe/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-del-2018/>

Trigoso, M. (2019, 2 de mayo). El 19% de las amas de casa ya utiliza los aplicativos de delivery. *Diario Gestión.* <https://gestion.pe/economia/empresas/19-amas-casa-utiliza-aplicativos-delivery-265686-noticia/>

