

Universidad Católica Redemptoris Mater

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Plan de negocio para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Innovación y Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Mercado laboral

Panadería Petite
Modelo De Negocio Dark Kitchen

AUTOR(ES)

Bermúdez-Arteaga, Stefany Guadalupe
Berrios-Castro, Edwin Alexander
Larrave-Castillo, Osmar Dionisio
Martínez-Castro, Marling Alejandra

TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO

MBA. María del Socorro Gaitán

Managua, Nicaragua
Julio, 2022

Resumen

El Plan de Negocio para la Panadería Petite es un documento que detalla el modelo de negocio Dark Kitchen y cómo se puede aplicar a una panadería sostenible y emprendedora. El objetivo principal del plan es proporcionar una guía detallada para aquellos que deseen iniciar una panadería utilizando el modelo de negocio Dark Kitchen.

El marco teórico se centra en la descripción del modelo de negocio Dark Kitchen y su aplicación en la industria de la panadería. Se discuten las ventajas y desventajas de este modelo y se proporcionan ejemplos de empresas exitosas que lo han implementado. El marco metodológico describe el proceso de investigación utilizado para desarrollar el plan de negocio. Se incluyen detalles sobre la recopilación de datos, la selección de la muestra y los métodos de análisis utilizados.

Los resultados del plan de negocio incluyen una descripción detallada del producto, el mercado objetivo, la estrategia de marketing, la estructura organizacional y las proyecciones financieras. Se proporciona un análisis detallado de la competencia y se discuten las estrategias para diferenciarse en el mercado. Las conclusiones del plan de negocio destacan la viabilidad del modelo de negocio Dark Kitchen para una panadería sostenible y emprendedora. Se discuten las oportunidades y desafíos que enfrentará la empresa y se proporcionan recomendaciones para superarlos.

Palabras clave: Dark Kitchen, Panadería, Sostenibilidad, Emprendimiento, Modelo De Negocio.

Abstract

The Petite Bakery Business Plan is a document that details the Dark Kitchen business model and how it can be applied to a sustainable, entrepreneurial bakery. The main objective of the plan is to provide detailed guidance for those wishing to start a bakery using the Dark Kitchen business model.

The theoretical framework focuses on the description of the Dark Kitchen business model and its application in the bakery industry. The advantages and disadvantages of this model are discussed and examples of successful companies that have implemented it are provided.

The methodological framework describes the research process used to develop the business plan. Details on data collection, sample selection, and analysis methods used are included. The business plan results include a detailed description of the product, target market, marketing strategy, organizational structure, and financial projections. A detailed competitive analysis is provided and strategies for differentiation in the marketplace are discussed.

The conclusions of the business plan highlight the feasibility of the Dark Kitchen business model for a sustainable, entrepreneurial bakery. Opportunities and challenges that the company will face are discussed and recommendations for overcoming them are provided.

Keywords: Dark Kitchen, Bakery, Sustainability, Entrepreneurship, Business Model.

Índice

Introducción.....	8
Pensamiento Creativo / Brandmaps.....	10
Descripción del Problema.....	10
Administración financiera.....	10
No tener claro su visión.....	11
Descripción del Proyecto.....	12
Idea del producto / servicio.....	12
Nombre y descripción de la empresa.....	12
Visión.....	14
Misión.....	14
Análisis del Sector o la Industria.....	15
Estructura Organizacional.....	19
Estructura jurídica / natural.....	19
Marketing Estratégico.....	22
Estrategia del Producto: El Producto.....	22
El Producto.....	22
Usos del Producto.....	24
Productos Sustitutos.....	24
Presentación del Producto.....	25
Marca del Producto.....	25
Logotipo del Producto.....	25
Empaque.....	28
Etiqueta.....	29
Colores.....	30
Ventajas Comparativas.....	31
Consideraciones sobre el Mercado.....	31
Tamaño del Mercado.....	31
Características de los Consumidores o Usuarios.....	32
Demanda Potencial.....	34
Marcas Competidoras.....	34
Estrategia de Precio.....	35
Factores a Considerar en la Definición del Precio del Producto o Servicio.....	35
Costos de producción.....	35
Precios del Producto.....	37
Estrategia de Precio Vs Precios de la Competencia.....	37
Estrategia de Distribución.....	37
Sistema de Distribución.....	38
Área de Sistema de Distribución.....	38
Agentes Intermediarios.....	38
Estrategia de Publicidad y Promoción.....	39
Publicidad.....	39
Objetivos de la Publicidad.....	39
Contenido del Mensaje Publicitario.....	39

Presupuesto de Publicidad	40
Promoción de Ventas.....	42
Instrumentos Promocionales.....	42
Presupuesto Promocional.....	44
Gestión de Cadena de Suministros 4.0	45
Transformación Digital en las Cadenas De Suministro	45
Consideraciones del Producto: Empaque, Peso Dimensiones y Presentaciones	45
Definir las Características del Producto	45
Almacenaje, Gestión de Inversiones, Transporte y Logística Inversa.....	46
Políticas de Almacenamiento	46
Consideraciones Generales.....	46
Infraestructura General	46
Políticas de Espacio del Área de Almacenamiento	47
Estibado de Productos	47
Estibado de Bolsas / Sacos / Bultos	47
Conteo de Productos	47
Paletizado y Rotulado de Productos.....	48
Definir el Tipo de Embalaje y Capacidad del Almacén.....	48
Boca – Abierta.....	48
Empaquetado de la Materia Prima.....	48
Cajillas de Plásticos	49
Establecer los Procesos del Almacenamiento: Recepción, Ubicación, Almacén, Preparación, y Despacho.....	49
Recepción de Mercancías y Bitácora de Inventarios	49
Descarga y Revisión de Mercancías	49
Procedimientos de Descarga	49
Criterios de Aceptación y Rechazo de Productos	50
Condiciones generales de aceptación (materias primas)	50
Condiciones generales de rechazo	50
Licencias, Permisos y Control de Higiene y Seguridad.....	51
Acciones Correctivas	51
Flujo de Procesos	53
Medidas de Higiene y Bioseguridad del Personal.....	54
Buenas Prácticas de Almacenamiento / Manufacturas.....	55
Costos del Almacén.....	55
Índices de Medición y Gestión Logística	55
Método de Gestión de Inventarios	55
Definir Las Políticas de los Proveedores. Conducta de Compra	56
Generalidades de compra.....	56
Políticas de Reaprovisionamiento.....	57
Conflicto de Interés.....	57
Principios de Actuación con los Proveedores	57
Políticas de Reaprovisionamiento.....	58
Modelo de Planeación de Inventarios	59

Distribución	61
Condiciones de las Unidades de Transporte.....	61
Transporte de Producto y Arribo a las Instalaciones de Clientes.....	62
Canales a Implementar	63
Modelo de Planeación de Rutas	63
Frecuencia de Kioskos.....	63
Tiempos de Respuesta de Inventarios.....	64
Tiempos de inventario en la cadena de suministro.....	64
Seguimiento y Control de los Inventarios.....	64
Indicadores de Gestión Logística (Kpi'S): Control y Mejora	66
Gestión de los Riesgos y Aspectos en las Cadenas de Suministros	66
Segmentación de Clientes.....	66
Compras (Import – Export)	67
Solicitud de la Cotización	67
Orden de Compra.....	67
Políticas de Negociación con Proveedores.....	68
Especificaciones de los Medios de Transporte.....	68
Motocicleta	68
Camión / Panel.....	69
Gastos de Transporte.....	70
Gerencia Financiera	71
Plan de Inversión.....	71
Balance General	74
Estado de Resultado	75
Flujo de Fondos.....	76
Punto de Equilibrio	76
VAN y TIR.....	77
Nomina.....	78
Costos Fijos	78
Gastos de Venta y Administración.....	79
Materia Prima	79
Proyección en Ingresos	80
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografías.....	83
Anexos.....	84

Índice de Figuras

Figura 1 Gráfico de Pastel - MPC	17
Figura 2 Gráfico De Barras - MPC	17
Figura 3 Matriz MEFI - MEFE.....	18

Figura 4 Business Model CANVAS - PETITE.....	19
Figura 5 Organigrama	22
Figura 6 Escala De Colores - Producto	23
Figura 7 Productos sustitutos en el mercado	24
Figura 8 Logotipo	26
Figura 9 Medidas proporcionales de logotipo.....	26
Figura 10 Tipografía - Matilda: Utilizada tradicionalmente en las panaderías	27
Figura 11 Empaque	28
Figura 12 Etiqueta.....	29
Figura 13 Colores	30
Figura 14 Ventajas Competitivas Del Producto	31
Figura 15 Flujo de Procesos	53
Figura 16 Cálculos de Parámetros de Inventario.....	59
Figura 17 Cálculos del Incremento del Nivel de Servicio y Valor del Inventario	60
Figura 18 Cálculo de Índices de Rotación	60
Figura 19 Distribución.....	62
Figura 20 Orden de Compra	67
Figura 21 Transporte. Motocicleta	69
Figura 22 Gasto de Transporte	70
Figura 23 Flujo de Fondos.....	76
Figura 24 Punto de Equilibrio	76
Figura 25 VAN y TIR	77
Figura 26 Nomina.....	78
Figura 27 Costos Fijos	78
Figura 28 Gastos de Venta y Administración.....	79
Figura 29 Materia prima 3	80
Figura 30 Proyección de Ingresos	80
Figura 31 Anexo. Layout	85

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz del Perfil Competitivo - MPC	16
Tabla 2 Demanda Potencial	33
Tabla 3 Tabla de Costos	36
Tabla 4 Proyección de unidades y ventas.....	36
Tabla 5 Estrategia de Precio	37
Tabla 6 Estrategia de precio	40
Tabla 7 Presupuestos de Publicidad	41
Tabla 8 Instrumento Promocional	44
Tabla 9 Presupuesto Promocional.....	44
Tabla 10 Observaciones y Valoraciones	65
Tabla 11 Nota 1.....	71
Tabla 12 Nota 2.....	71
Tabla 13 Nota 3.....	71
Tabla 14 Nota 4.....	72
Tabla 15 Nota 5.....	72
Tabla 16 Nota 6.....	72
Tabla 17 Plan de Inversión.....	73
Tabla 18 Balance General	74
Tabla 19 Estado de Resultado	75
Tabla 20 Materia Prima	79
Tabla 21 Materia Prima 2	80

Introducción

La aplicación del plan de negocio en la Panadería Petite, tiene como objetivo mostrar su rentabilidad bajo el modelo de negocio “Dark Kitchen/cocina oculta” y de esta manera posicionar la marca “Petite” en la zona del pacifico, principalmente en zonas metropolitanas de la capital, Managua, en un periodo de 3-5 años.

La cocina oculta es un emprendimiento que pretende mostrar con análisis técnico, financiero y de mercados, la viabilidad de este modelo de negocios con un producto delicioso y saludable, “Pan de Coco”. Tomando en cuenta el mercado y su análisis, se logra identificar cómo el sector de la gastronomía se puede adaptar para generar un producto rentable, de calidad y saludable.

Por otra lado, es importante destacar que fue posible evidenciar que las tendencias de comida saludable están en auge y según los análisis de las encuestas realizadas, los emprendedores Nicaragüenses, están interesados en el producto “Pan Bun” para la comercialización en sus locales, además que este tipo de modelo de negocios permite que su naturaleza oculta genere que el establecimiento usado a través de subcontratación y que la facilidad para crear opciones de producción, pedidos y proveedores sea mayor y digitalizada.

Es menesteroso mencionar que la “Industria Panificadora” en Nicaragua presenta tres características relevantes:

1. Produce uno de los alimentos de mayor consumo de la población.
2. La inmensa mayoría de la producción se origina en negocios MiPymes.
3. La demanda latente dentro de la producción nacional.

Es así como, Panadería Petite busca incursionar su producto estrella “Pan Bun” hecho a base de suero de coco y frutas naturales, misma que le permitirá consolidar una propuesta de valor única, original y diferenciadora debido a los ingredientes que contiene el producto.

Posteriormente, se identificó la oportunidad de negocio la cual proviene del análisis de la situación, necesidades del cliente y competencia. Es aquí, donde la principal carta de presentación por parte del Plan de negocio por medio de la implementación de kioscos en el

canal de distribución, los cuales estarán ubicados en zonas estratégica del pacifico. Así mismo, se contemplan las exigencias y necesidades de los consumidores por una atención personalizada, servicio de calidad, capacidad de respuesta y un producto con ingredientes saludables.

Bajo la aportación de los socios por un total de \$2,533.75 dólares, el cual se reúne entre cuartas partes, a múltiplos de iguales dividendos. A cada socio le corresponde un 25% de participación de la empresa. A su vez, en casos requerir financiamiento para la producción y operatividad de la empresa, se considera la oportunidad de ceder hasta un 10% del total de participación por parte de socios para incorporar un socio estratégico dentro del mismo.

Pensamiento Creativo / Brandmaps

Descripción del Problema

Comenzar un nuevo negocio, es sin duda, la parte más difícil de emprender, siendo uno de los principales motivos la incertidumbre, en cuanto sí el negocio tendrá éxito. Por otro lado, una de las barreras que detienen a los emprendedores o negocios emergentes es falta de capital o con poca inversión, así como carencia del know-how y/o “expertise” en la constitución y manejo de un negocio.

Es notorio que pese a la pandemia del COVID-19, a la cantidad de emprendimientos en Nicaragua han aumentado significativamente, estos son fuentes generadoras de empleo, negocios familiares que decidieron emprender como un medio de subsistencia y falta de empleo por parte de los ciudadanos nicaragüenses. No obstante, los emprendedores no han logrado obtener ese valor diferenciador que ofrezca no solo una opción diferente del producto y/o servicio, sino que también satisfaga la demanda existente en el actual mercado competitivo mediante modelos de negocios innovadores y exclusivos.

Según la revista nacional Nicaragua diseña, 2020. Entre las problemáticas identificadas respecto al diseño de los procesos y el funcionamiento de los emprendedores se destacan los siguientes;

Administración financiera

Los emprendedores no administran y registran adecuadamente los ingresos y costos del negocio, suelen utilizar la lógica para calcular la ganancia y destinar un porcentaje de sus ventas para el total de sus gastos.

Es notorio que muchos emprendedores planifican con esmero la apertura de sus negocios. Como consecuencia dedican poco tiempo a la planificación del buen funcionamiento de sus empresas.

La mala organización o asignación de sus funciones y/o procesos productivos ha sido uno de los factores de mayor incidencia de fracasos en los emprendimientos emergentes.

No tener claro su visión

Muchos exploran un sector en el que no tienen experiencia y carencia de visión en pro al crecimiento y/o posicionamiento del negocio.

Posteriormente, la innovación en las MiPymes es indispensable, ya que permite la introducción de nuevos o mejorados productos o servicios. El emprendedor debe ser capaz de identificar las problemáticas y necesidades existentes en el mercado en pro al establecimiento de los objetivos del rubro o modelo negocio.

Es importante resaltar la importancia de incorporar el pensamiento crítico y analítico, ya que permite dar respuestas efectivas a las tendencias y necesidades del mercado objetivo. A su vez, esto permitirá fortalecer sus habilidades y las capacidades del equipo de trabajo para encontrar soluciones viables y de alto impacto.

Como dice la OCDE citado por Liévano, Vargas, Pico & Pérez (2018) define: “La innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, ya sea bien o servicio, un proceso, o un método de comercialización u organizativo.”

Cabe destacar que la implementación de la innovación y los indicadores de procesos en los emprendimientos contribuirá al crecimiento económico, elevar la competitividad empresarial en el corto, mediano y largo plazo.

Así como aumentar el ranking de emprendimientos que subsisten o superan los 3 años de permanencia en el mercado. Todo esto permitirá a los emprendedores nicaragüenses a alcanzar crecimiento económico, aumentar la originalidad, posicionamiento y notoriedad de marca.

Para concluir, es oportuno enfatizar que la innovación es un reto para los propietarios de estos emprendimientos, es fundamental revisar los procesos productivos, la calidad del bien o servicio, capacitar al capital humano, la implementación de tecnología en los procesos, para obtener una posición competitiva con respecto a la competencia. Por tal razón, es de vital importancia la implementación de la TIC's en dichos emprendimientos ya que amplían el potencial de comercialización y mejoran los servicios de ventas.

Descripción del Proyecto

Idea del producto / servicio.

La idea surge bajo la concepción de crear un modelo sostenible y rentable para los emprendedores a raíz de la aceptación y desarrollo de la panadería Petite. La cual responde a la necesidad por parte de los nuevos negocios emergentes al no poseer el Know-how y expertise en el desarrollo y seguimiento de proyectos.

Panadería Petite busca revolucionar el mercado bajo un modelo de negocio de “Dark Kitchen” cocinas ocultas escondidas o kioskos sin los costos generales agregados de las experiencias gastronómicas en el local. Las cocinas escondidas se basan en la excelente calidad de su comida y en la experiencia que le brinda al cliente en la inmediatez y alcance del producto.

El objetivo de implementar un negocio bajo este concepto es ser productivamente más eficiente y versátil que un restaurante tradicional, por lo que su diseño implica una infraestructura sofisticada y completamente funcional, sin embargo, se estima que la inversión bordea solamente una cuarta parte de lo que costaría montar un restaurante (Saavedra, 2019).

Posteriormente, consideramos que el modelo de negocio “Dark Kitchen” bajo un patrón de franquicias son una gran alternativa que tienen potencial de crecimiento dentro de cualquier mercado, no solo en la coyuntura actual de la pandemia, sino que post pandemia es seguro que continuará esta preferencia del servicio en distintos puntos de ventas.

Es por ello que Panadería Petite ha considerado la afiliación de aspirantes empresarios “emprendedores” y profesionales visionarios como una excelente alternativa para solidificar su modelo de negocio y gestionar adecuadamente las técnicas procedimentales para el posicionamiento de la marca.

Nombre y descripción de la empresa.

Nuestro producto surgió aprovechando que la mayoría de las comidas en la costa atlántica eran a base de coco, por lo cual se intentó la combinación de la harina con el suero de coco, el cual dicho experimento trajo consigo buenos resultados, es así como se originó la idea de crear un postre con las mismas particularidades del pan a través de la implementación

de otros ingredientes. Hasta la fecha el pan de coco ha ido aumentando la curiosidad y apetito de muchas personas, hasta convertirse en un pan tradicional en los sectores del pacífico.

En cuanto al desarrollo del nombre de la empresa, se ha constituido a través de un estudio de mercado con un panel de profesionales, grupos focales y propuestas del proyecto integrador. Se buscaba un nombre original, fácil de recordar y pronunciar, y sobre todo que tuviese relación con el giro del negocio.

Es así como nace el nombre de Pandearía Petite que significa pequeño, dulce y redondo, el cual a su vez denota el estilo del pan, las notas agradables del aroma, sabor tradicional y su textura. Panadería PETITE es una microempresa que posee capital privado y de fines lucrativos.

Posee una naturaleza empresarial semiindustrial dedicada a la elaboración y comercialización de productos panificados artesanales provenientes de la gastronomía caribeña, perteneciendo de esta manera al sector terciario. En tal sentido, la Panadería "PETITE" viene a revolucionar el sector panadero en Managua al ofrecer exquisitos productos de origen caribeño, respaldados por recetas que conservan la sazón y el secreto culinario.

La Panadería "PETITE" abrirá sus puertas a los pequeños emprendedores a formar parte de un modelo de franquicia de cocinas ocultas "Dark Kitchen", donde podrán expedir el "pan Bun" producto estrella de la marca. Brindando así, el control de calidad pertinente, financiamiento para el desarrollo del startup y establecimiento de kioscos para fortalecer y solidificar las ventas a través de un plan estratégico por parte de la empresa, poniendo a disposición de su mercado meta productos de la gastronomía caribeña.

Aspira convertirse en líder dentro del rubro panadero al ofrecer calidad, fresca, excelente sabor y precios accesibles, además de contar con un personal altamente calificado como un factor de éxito, que le permita ofrecer a los futuros emprendedores asociarse a la misma bajo el modelo de negocio de cocina oculta "Dark Kitchen", mismo que brindará no solo el know-how y expertise del negocio, sino también las herramientas necesarias para operar bajo el dominio de la marca.

Visión

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y líder en productos de panadería gourmet sanos, mediante técnicas de elaboración artesanales que nos permiten ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad desarrollado con los mejores ingredientes.

Misión

Somos una empresa líder en la panificación y producción de productos caseros, comprometidos a utilizar solo ingredientes naturales de la más alta calidad e inocuidad, buscando así satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes.

- Seguridad: Satisfacemos continuamente las expectativas de nuestros clientes, velando por la calidad e inocuidad de nuestro producto.
- Honestidad: Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.
- Dedicación: Trabajamos con rigor, simplicidad y agilidad para brindar resultados excepcionales.
- Responsabilidad: Con dedicación cumplimos con nuestros deberes y obligaciones.
- Calidad de atención: La calidad de servicios, nos permiten satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes en el mercado.
- Confiabilidad: El respeto a la integridad y la franqueza nos guían para actuar correctamente.
- Amabilidad: Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso.

General

El objetivo General de la “PANADERÍA PETITE” radica en ofrecer una alternativa saludable de pan gourmet con características caribeñas y afiliar a emprendedores del Know-how y el desarrollo de startups bajo el modelo de negocio “Dark Kitchen” / Cocina Oculta.

Este objetivo se valora mediante la implementación de estrategias de marketing planificadas que conlleven a un crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la misma.

Específicos

- Acaparar una mayor cobertura de mercado bajo el modelo de cocinas ocultas “Dark Kitchen” en las diferentes zonas estratégicas del sector del pacífico Masaya, Managua y Granada.
- Abarcar un 30% a 40% de emprendedores par que se afilien a la marca PETITE en los próximos 6 meses.
- Incrementar la frecuencia de compra del producto estrella “Pan Bun” en un 55% al finalizar el año 2022.

Análisis del Sector o la Industria

Actualmente existe una variedad de panaderías en el mercado nicaragüense que ofrecen una “Oferta similar”, es decir, cada día se adquiere más de lo mismo, algunas con prestigio y otras luchando por su posicionamiento.

Es menesteroso saber que hoy en día los clientes son más exigentes en cuanto a la calidad y beneficios que pueda otorgar el producto, es por ello que la Panadería PETITE ha identificado una oportunidad de mercado al brindar una alternativa saludable con características caribeñas.

Hemos considerado que nuestros competidores directos a Ade’s Kitchen el cual consiste en un establecimiento de comida diversificando en los postres caribeños, al igual que la costeña que comercializa sus productos caribeños a atreves de un carro móvil en las zonas céntricas de la capital en la cual estará presente nuestro producto.

Posteriormente, según análisis del Censo Nacional de la Industria de la Panificación, encuestas y sondeos de mercados realizados por la Panadería PETITE hemos identificado la aceptabilidad del producto.

Siendo así “Pan Bun” un producto caribeño adaptado a la cultura nicaragüense, el cual goza para su elaboración de ingredientes 100% naturales (suero de coco y frutas), y así darse a conocer más y más mediante una variedad de ofertas como (regalías, degustaciones, promociones en stands) entre otros.

De tal forma que el Pan de Coco vaya revolucionando en el mercado hacia todo tipo de clientes, en especial las personas que culturalmente son originarios de la Costa Atlántica y zona del Pacífico que buscan experimentar y degustar de postres diferentes, comparten preferencias de consumo frecuente de pan elaborados semi-industrialmente, teniendo un gran impacto en la sociedad al ser un producto con características gourmet y de calidad.

Ya que según datos obtenidos de la página web “Panaderos Nicaragua.com”, el pasado año se cerraron alrededor del 70% de dichos negocios. Por otro lado, es importante destacar que pese a la Pandemia actual “Covid 19”, se registraron datos más decadentes en comparación al año anterior, puesto que no todas las empresas supieron adaptarse a las tendencias.

Hay que añadir que acerca de 7,000 talleres de panaderías y pastelerías están teniendo dificultades, ya que el 99% de la materia prima que utiliza el sector son importadas y, además, ha habido un incremento en los precios del 15% al 20%, lo cual se puede traducir como un aspecto meramente negativo.

Hay que recalcar que solo el ingrediente “Harina” es el único producto que ha mantenido el precio por más de siete años por el convenio que hay con la federación rusa con Nicaragua, sin embargo, alrededor del 5% y 7% de las panaderías a nivel nacional cerraron completamente, aunque Managua no sufrió afectaciones.

Tabla 1

Matriz del Perfil Competitivo - MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO - MPC														
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA	FACTOR EN %	PANADERÍA PETITE		ADE'S KITCHEN		LA COSTEÑA		RACACHACA		María Elena		Repostería Luisa	
			Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Experiencia	10%		9	0.90	10	1.00	8	0.80	10	1.00	9	0.90	6	0.60
Precio	10%		10	1.00	6	0.60	10	1.00	8	0.80	9	0.90	7	0.70
Alianzas estratégicas	10%		6	0.60	8	0.80	0	0.00	3	0.30	7	0.70	5	0.50
Compromiso social	10%		6	0.60	4	0.40	0	0.00	0	0.00	5	0.50	5	0.50
Innovación	10%		10	1.00	7	0.70	5	0.50	4	0.40	9	0.90	6	0.60
Diversificación de la oferta	10%		8	0.80	7	0.70	4	0.40	6	0.60	8	0.80	8	0.80
Atención y	10%		10	1.00	8	0.80	7	0.70	6	0.60	8	0.80	4	0.40

servicio													
Presupuesto	10%	7	0.70	8	0.80	5	0.50	8	0.80	9	0.90	9	0.90
Publicidad	10%	10	1.00	7	0.70	0	0.00	5	0.50	5	0.50	5	0.50
Tecnología	10%	8	0.80	5	0.50	3	0.30	7	0.70	7	0.70	7	0.70
-	100%	-	8.40	-	7.00	-	4.20	-	5.70	-	7.60	-	6.20

Figura 1
Gráfico de Pastel - MPC

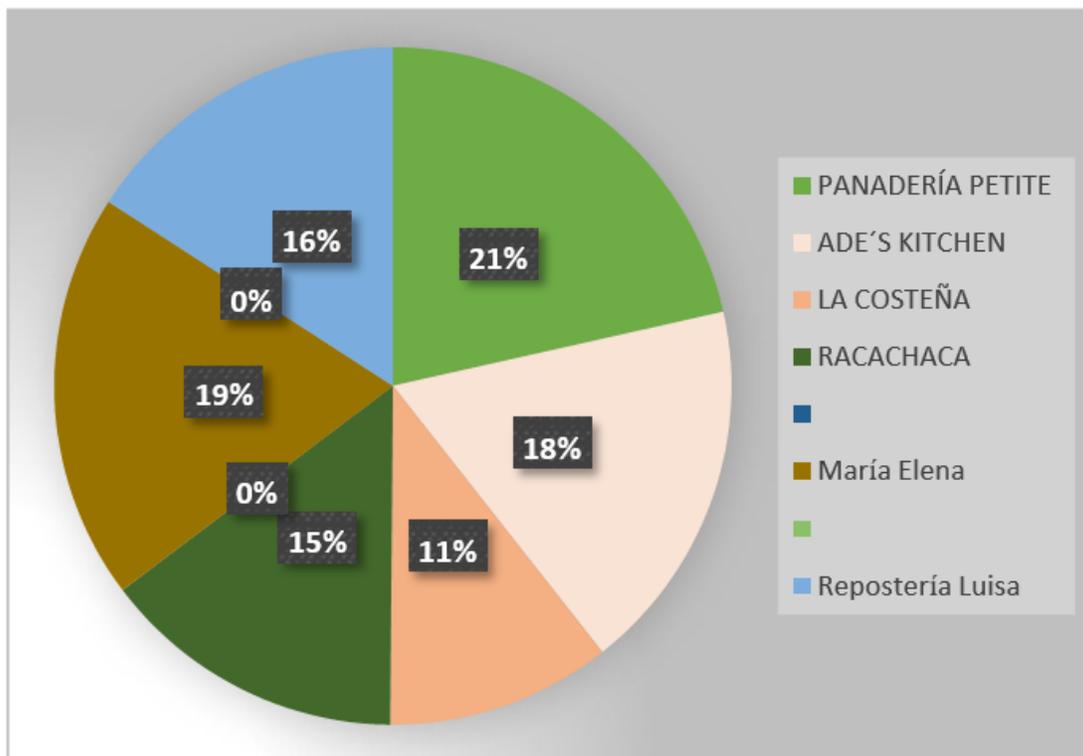


Figura 2
Gráfico De Barras - MPC

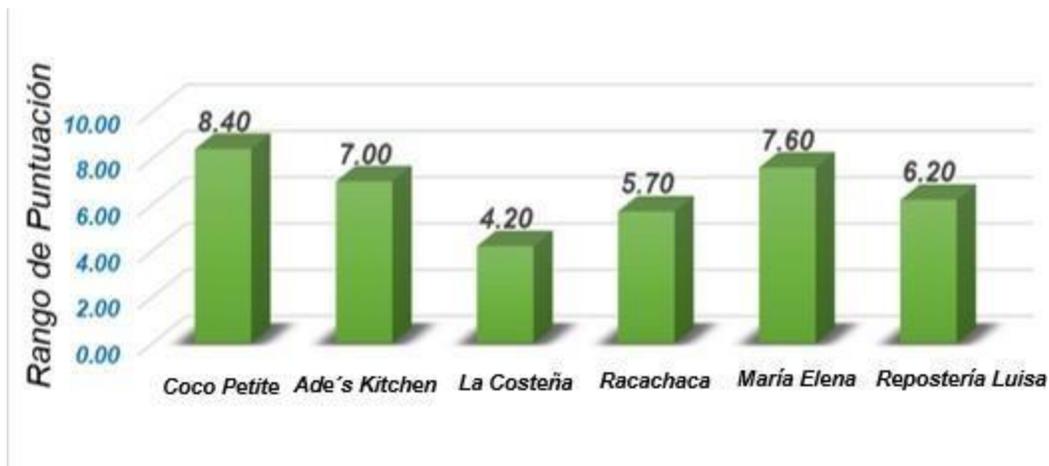


Figura 3
Matriz MEFI - MEFE

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
F1. Formación de la empresa con capital de trabajo propio.	12%	4	0.48
F2. Diferenciación respecto a la competencia, resaltando los ingredientes naturales (mocos).	10%	4	0.40
F3. Desarrollo de TIC's, redes sociales, y marketing digital.	9%	3	0.27
F4. Canales de distribución directos (Kioscos).	12%	4	0.48
F5. Equipo de trabajo con experiencia en el negocio.	7%	4	0.28
SUBTOTALES	50%		
TOTAL FORTALEZAS			1.91
DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
D1. Imagen comercial poco reconocida.	15%	1	0.15
D2. Falta de patente de modelo industrial.	15%	2	0.30
D3. Exposición de la receta de "Pan Bun" a los emprendedores afiliados.	11%	2	0.22
D4. Falta de tecnología "Backend" donde los afiliados a la marca puedan acceder a capacitaciones, estrategias de ventas, etc.	9%	1	0.09
SUBTOTALES	50%		
TOTAL DEBILIDADES			0.76
TOTAL PESO VALORES	100%		
TOTAL MEFI			2.67

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
O1. Abrir nuevos canales de distribución.	10%	3	0.30
O2. Aperturar nuevos mercados. (Aprovechar mediante estudio de mercado las debilidades competencia).	15%	4	0.60
O3. Introducción de nuevos modelos de productos.	10%	3	0.30
O4. Ampliar la red de distribuidores bajo modelo "Dark Kitchen".	15%	4	0.60
SUBTOTALES	50%		
TOTAL OPORTUNIDADES			1.80
AMENAZAS	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
A1. Situación sociopolítica y sanitaria.	15%	2	0.30
A2. Entrada de nuevos competidores.	10%	1	0.10
A3. Gustos y preferencias de los consumidores cambiantes.	10%	2	0.20
A4. Mercado creciente de productos sustitutos.	5%	1	0.05
A.5 Aumento del precio de la materia prima y costos de transporte.	10%	2	0.20
SUBTOTALES	50%		
TOTAL AMENAZAS			0.85
TOTAL PESO VALORES	100%		
TOTAL MEFE			2.65

Figura 4
Business Model CANVAS - PETITE

<p>Socios clave</p> <p>La red de socios claves de la panadería coco petite, está conforma de la siguiente manera:</p> <p>Proveedores de (materias primas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACOPIO ACDO Nueva Guinea - Molinos de guadalupe - MONISA - ASEAL - Industrial de alimentos, S.A <p>Proveedores de cestas paneras y accesorios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimex Nicaragua, S.A <p>Proveedor de empaque y etiquetas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercial 3H <p>Proveedores de equipos industriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Econmart - Diinsa - MAC PAN <p>- Red de distribidores bajo modelo "DARK KITCHEN": Su fuente de poder proviene de un funcionamiento fluido y el posicionamiento de la marca dentro de los segmentos objetivo.</p> <p>Aunque la red de partners puede ser más extensa, en evaluación a tiempos de respuesta, reducción de incertidumbres, optimización y adquisición de recursos de manera eficaz, los proveedores o socios claves se encuentran en nuestro TOP 10.</p> <p>Estas alianzas que nos presentan un movimiento eficaz para nuestro modelo de negocios.</p> 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planeación estratégica -Marketing digital ,publicidad y promoción -Capacitación al personal de manera interna y por parte de proveedores. - Relaciones ppúblicas y mercadotecnia -Adecuada administración de territorios en ventas -Implementación, seguimiento y control de BPM e ISO 9001:2015 	<p>Propuesta de valor</p> <p>• Enfoque de calidad:</p> <p>La elaboración de un pan altamente inocente el cual brinde múltiples propiedades para la gestión humana, y también que nuestros consumidores se sientan a gusto con las características que este presenta.</p> <p>Acortar tiempos de espera, incrementar la calidad en los productos y la diferenciación de los mismos, estos factores se resuelven a través de estrategias por medio de un emprendimiento diferenciador e innovador que funcione a partir de las necesidades específicas mencionadas anteriormente.</p>	<p>Ventaja Competitiva</p>  <p>Nuestros esfuerzos de venta y marketing, son con el fin de establecer una relación comercial, y de fidelización a nuestra marca. Nuestro modelo de negocio es innovador en el país ya que somos la primera empresa nacional en adoptar el modelo de "DARK KITCHEN".</p> <p>Panadería Petite aprovecha una oportunidad para generar una propuesta de valor, que además de marcar diferencia, logra acortar los tiempos de entrega y así se brinda una mejor experiencia en cuanto al servicio al cliente.</p>	<p>Segmentos de clientes</p>  <p>Tomando en consideración las siguientes variables, determinamos que el perfil de cliente consumidores de los productos de Panadería Petite, es el siguiente:</p> <p>Sexo: Masculino y Femenino Edad: De 21 años a 60 años Clase social: Clase B/C - Media a Baja</p> <p>Estilo de vida (alimenticio): Consumir alimentos con ingredientes naturales y les gusta compartir nuevas experiencias degustando de diferentes gastronomías culturales.</p> <p>Preferencias: Repostería / postres de origen caribeño.</p> <p>Principales hábitos de consumo: Consumo frecuente de pan y postres, compuesto por ingredientes naturales y frutales que son empleados como un complemento en cualquier platillo del día.</p> <p>Principales medios de información: ATL: Radio, Tv, perifoneo / BTL: Instagram y Facebook.</p>																																		
<p>Estructura de costes</p> <table border="0"> <tr> <td>INICIALES</td> <td>FUOS</td> <td>VARIABLES</td> </tr> <tr> <td>Maquinaria y equipos</td> <td>- Mantenimiento de maquinaria</td> <td>-Costo de la mercancía vendida</td> </tr> <tr> <td>Adecuación de instalaciones (Merchandising)</td> <td>-Papelería y útiles</td> <td>-Empaques y etiquetas</td> </tr> <tr> <td>Insumos de oficina</td> <td>- Útiles de limpieza</td> <td>-Servicios básicos</td> </tr> <tr> <td>Uniformes</td> <td>- Salarios del personal</td> <td>(Agua, luz, energía eléctrica, gas propano)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-Maquinaria (Depreciación)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>-Periodo de pago a proveedores</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>-Gastos de aduana e importación</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>-Costos de RRHH</td> <td></td> </tr> </table> 	INICIALES	FUOS	VARIABLES	Maquinaria y equipos	- Mantenimiento de maquinaria	-Costo de la mercancía vendida	Adecuación de instalaciones (Merchandising)	-Papelería y útiles	-Empaques y etiquetas	Insumos de oficina	- Útiles de limpieza	-Servicios básicos	Uniformes	- Salarios del personal	(Agua, luz, energía eléctrica, gas propano)		-Maquinaria (Depreciación)			-Periodo de pago a proveedores			-Gastos de aduana e importación			-Costos de RRHH		<p>Fuente de ingresos</p> <table border="0"> <tr> <td>CLIENTES:</td> <td>EMPRESA:</td> </tr> <tr> <td>Financiamiento con bancos</td> <td>Transacciones</td> </tr> <tr> <td>Créditos</td> <td>Dépositos</td> </tr> <tr> <td>Precios fijos</td> <td>Transferencias</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Efectivo</td> </tr> </table> 	CLIENTES:	EMPRESA:	Financiamiento con bancos	Transacciones	Créditos	Dépositos	Precios fijos	Transferencias		Efectivo
INICIALES	FUOS	VARIABLES																																				
Maquinaria y equipos	- Mantenimiento de maquinaria	-Costo de la mercancía vendida																																				
Adecuación de instalaciones (Merchandising)	-Papelería y útiles	-Empaques y etiquetas																																				
Insumos de oficina	- Útiles de limpieza	-Servicios básicos																																				
Uniformes	- Salarios del personal	(Agua, luz, energía eléctrica, gas propano)																																				
	-Maquinaria (Depreciación)																																					
	-Periodo de pago a proveedores																																					
	-Gastos de aduana e importación																																					
	-Costos de RRHH																																					
CLIENTES:	EMPRESA:																																					
Financiamiento con bancos	Transacciones																																					
Créditos	Dépositos																																					
Precios fijos	Transferencias																																					
	Efectivo																																					

Estructura Organizacional

Estructura jurídica / natural.

La Panadería PETITE es una microempresa que posee capital privado y de fines lucrativos. Posee una naturaleza empresarial semi-industrial dedicada a la elaboración y comercialización de productos panificados artesanales provenientes de la gastronomía caribeña, perteneciendo de esta manera al sector terciario cumpliendo con los siguientes aspectos legales:

- Estará inscrita como una sociedad anónima ya que la actividad económica cuenta con capital propio dividido por las aportaciones de los socios.
- Estará registrado en el FISE.

- Estará inscrita en la DGI y Alcaldía.
 - a. C.E.O (Chief Exetive Officer) - Osmar D. Larrave Castillo

Responsable de expandir la empresa, impulsar la rentabilidad, establecer las directrices estratégicas de la empresa, dirigir su ejecución. Así como gestionar las operaciones generales de una empresa.

- Fijar los objetivos de la organización.
- Organizar la estructura de la empresa.
- Gestionar el control y seguimiento con la junta Directiva.
- Planificar las estrategias necesarias para que se cumpla el Plan general de la organización.

- b. B.A.D (Associate director) - Edwin A. Berrios Castro

Responsable de establecer asociaciones con proveedores para ayudar a desarrollar estrategias y programas de reclutamiento diseñados para mejorar las relaciones con la marca. El director asociado administrará las operaciones diarias de la empresa, así mismo llevar a cabo la evaluación de diversas áreas de la organización y planificación estratégica.

- Preparación de informes y presentaciones.
- Actuar como gerente de proyecto dentro de los departamentos.
- Mantener la eficacia de la organización.
- Creación de planes de presupuestación para proyectos y/o departamentos.

- c. S.O.M (Senior Operations Manager) - Stefany G. Bermúdez Arteaga

Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos, administrativos y financieros. Gestionar el establecimiento de un conjunto definido de servicios profesionales / operativos, programas e iniciativas de importancia y autónoma.

Además, asumir un papel de liderazgo en la presentación de servicios profesionales específicos del área funcional, asegurándose que los programas y servicios existentes y

emergentes cumplan con las leyes, regulaciones, políticas institucionales y las mejores prácticas organizacionales.

- Planificar y supervisar programas estratégicos, operativos y administrativos.
- Proporcionar asesoramiento estratégico y recomendaciones al liderazgo en el desarrollo, implementación y evaluación de políticas, prácticas y procedimientos operativos nuevos o modificados.
- Gestionar y/o proporcionar liderazgo diario a diversos miembros del personal técnico, profesional y administrativo que participen en actividades específicas del proyecto.
- Analizar y diseñar sistemas y procedimientos de informes internos para la organización o entidad comercial, dentro del área funcional de operación especificada.

d. S.H.R.M (Human Resource Manager) - Marling A. Martínez Castro

Se encarga de dirigir y gestionar las funciones rutinarias del departamento de recursos humanos, incluida la contratación, entrevista y selección del talento humano para la marca, como los emprendedores afiliados. A su vez, la planificación de gestión del talento, identificando las prácticas y actividades para maximizar el valor del personal de Panadería PETITE.

- Gestionar iniciativas de formación y desarrollo.
- Realizar seguimiento del rendimiento de los emprendedores.
- Gestionar y mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Asegurar la cultura organizacional y de la marca.
- Crear un entorno de trabajo seguro e inclusivo para los emprendedores afiliados a la marca.

Figura 5
Organigrama



Marketing Estratégico

Estrategia del Producto: El Producto

PAN BUN es pan a base de coco semi-artesanal, con características gourmet, a base de suero de coco y frutas naturales.

El Producto

Forma: El PAN BUN presenta una forma redonda con un estilo de enrollado particular.

Tamaño: El tamaño del PAN BUN es alrededor de 12 cm de largo, 11.5 de ancho y con una altura aproximadamente de 4 cm. El peso va alrededor de 182 gramos.

Colores: El PAN BUN posee un color muy particular debido a la mezcla de sus ingredientes, el cual adopta un color tawny, el cual se aprecia en la siguiente paleta de colores. El color de la corteza se desarrolla durante la etapa de la cocción del pan (al hornear).

- Primero (masa antes de ser horneado): Una mezcla de color “café canela”, por medio de la combinación de la azúcar morena (color/café ligero) con el browning o azúcar quemado (color/marrón dorado).
- Segundo (masa ya horneada): Adopta un color “marrón pardo” con característica glaseada, debido a la combinación del suero del coco y la azúcar morena.

Figura 6

Escala De Colores - Producto



- Olor: En la fase olfativa el PAN BUN (PAN DE COCO) desprende un aroma característico natural típico por efecto de la leche coco, siendo esta, el ingrediente principal para la elaboración del pan.

Usos del Producto

- Actual: El PAN BUN es un producto elaborado para atender las necesidades alimenticias en los hogares y de las personas de manera particular.

Es un pan que se elabora para satisfacción de la necesidad fisiológica (hambre).

Debido a encuestas realizadas en los puntos de ventas con los clientes, el momento preferido de consumo es por la tarde a la hora del café.

- Potencial: PAN BUN se considera un producto potencial dado que posee atributos y característica innovadoras, al adicionarle otros ingredientes, como puede ser: frutas, pasas o la combinación de la crema de coco que hacen que el producto sea único ante otras empresas que realizan la elaboración de panes artesanales.

Productos Sustitutos

Para PAN BUN se identifica una diversidad de productos sustitutos y que suponen una amenaza de mercado para su comercialización. Existen muchas panaderías las cuales se caracterizan por ofrecer una amplia diversidad de reposterías y panes, las cuales suponen una amenaza debido al precio y notoriedad del mercado.

Figura 7

Productos sustitutos en el mercado

Sustitutos en el mercado	
Brownies	Muffins
Picos	Cupcakes
Pan francés	Manjares
Pan simple	Galletas
Tortas	Cosa de horno
Enrajada de piña	

Debido a la diversidad de productos que se encuentran posicionados en este sector, PANADERÍA PETITE busca entregar una experiencia artesanal auténtica a los consumidores, y así ofrecer productos de calidad y constante innovación.

Presentación del Producto

El PAN BUN tendrá 2 presentaciones, una forma espiral de mediano tamaño con un peso aproximado de 198 gramos y un molde de un peso de 1 libra.

El producto va a hacer presentado en una caja hecha a base de cartón sulfito por lo tanto consta de dos tapas: la tapa superior (la cual está impresa con el diseño que contiene el logo y los colores representativos) y la tapa inferior (la cual garantiza la protección del pan.

Marca del Producto

El pan elaborado a base de suero de coco por PANADERÍA PETITE se identificará en el mercado con la marca PAN BUN.

La marca que se le denomino al producto estrella es “PAN BUN”, puesto que hace referencia a los atributos y características innovadoras que velan por la inocuidad de nuestros clientes, destacando su calidad y su exquisito sabor de combinación del suero coco y un conjunto de frutas mixtas naturales.

Logotipo del Producto

El logotipo representa la elaboración artesanal del producto con un toque GOURMET (SALUDABLE), esto se puede apreciar tanto en el perfil de la mujer como en el slogan, el cual hace referencia a la calidad (beneficios del producto) y sabor (único). Cabe destacar que éste fue humanizado de manera animada, para así, darle un toque más fresco y agradable sin menoscabar nuestro aspecto formal y profesional.

Figura 8
Logotipo



La zona de seguridad es el área correspondiente en la cual no se pondrá ni utilizará ningún otro recurso e l cual obstruya con las visibilidades del logotipo.

El área de seguridad corresponde a un área de 3 unidades (3 veces el radio del círculo menor). hacia el exterior del límite máximo del logotipo.

Las medidas proporcionales de logotipo seguirán utilizando las medidas usadas en su construcción.

- El radio del círculo menor (X) es la medida de referencia.
- El alto del logotipo será de 23 unidades (23 veces el radio del círculo menor).
- El ancho de logotipo corresponde a 14.5 unidades (14 veces y media el radio del círculo menor).

Figura 9
Medidas proporcionales de logotipo



Figura 10

Tipografía - Matilda: Utilizada tradicionalmente en las panaderías

Tipografía

Panadería Petite

Lucida Calligraphy Italic

Panadería Petite

Hobo Std Medium

Panadería Petite

Ink Free

Panadería Petite

Adobe Caslon Pro

Panadería Petite

Ravie

Panadería Petite

Matilda-Regular



Empaque

“Los productos de Panificación previo al empaque debe ser acondicionado de manera que quede protegido contra la humedad y los contaminantes, el cual debe ser de material resistente a la acción del producto, sin que altere las características organolépticas y de composición del producto.” – Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense.

PAN BUN será empacado en una caja hecha a base de cartón sulfito, la cual no contiene químico y no es toxico; además que dicho empaque presenta un aspecto elegante y garantiza la seguridad del mismo.

Esta permitirá la circulación de aire para favorecer la respiración y el intercambio del mismo, ayudando a remover gases tóxicos que puedan disminuir la calidad del producto.

Figura 11
Empaque



Etiqueta

En la etiqueta que identifica a la marca, al producto y la empresa se pueden observar los distintos elementos como son la etiqueta nutritiva, Información del producto, peso, fecha de vencimiento, etc.

Figura 12

Etiqueta

Hechos Nutricionales	
Tamaño de la porción: 1 pan	
<hr/>	
Por porción	
Kilojulios	0.996458 Kj
Calorías	238 kcal
Proteínas	6.47 g
Carbohidratos	39.76 g
Fibra	2 g
Azúcar	7.08 g
Grasa	4.09 g
Grasa saturada	3.218 g
Grasa polinsaturada	0.325 g
Grasa monoinsaturada	0.749 g
Colesterol	18 mg
Sodio	213 mg
Potasio	113 mg

• INGREDIENTES
Mantequilla (Vitamina K2), Vainilla , zinc, magnesio (Vitamina B2 y B3) Frutas (Vitamina C y B1), Levadura , Aceite de coco (B1, C) Azúcar morena (Vitamina B), Manteca , grasa liposolubles (Vitamina A,D,E y K), Sal (Vitamina B12), Crema de coco , Hierro, Selenio, Sodio, Calcio, (Vitaminas C,E,B1,B3,B5,B6).
Elaborado en equipos que procesan productos que contienen: Soya, Leche, Huevo, Ajonjolí, Nuez.
País de origen: Nicaragua.

Para los efectos de esta norma las etiquetas serán de cualquier material no tóxico para el ser humano, adherible a las cajas o bien, de impresión permanente sobre los mismos.

Las inscripciones deberán ser fácilmente legibles en condiciones de visión normal, redactadas en español, y hechas en forma tal que no desaparezcan bajo condiciones de uso normal.

La etiqueta no podrá tener ninguna leyenda o dibujo de significado ambiguo que pueda inducir a engaño, ni descripción de características del producto que no se pueda comprobar.

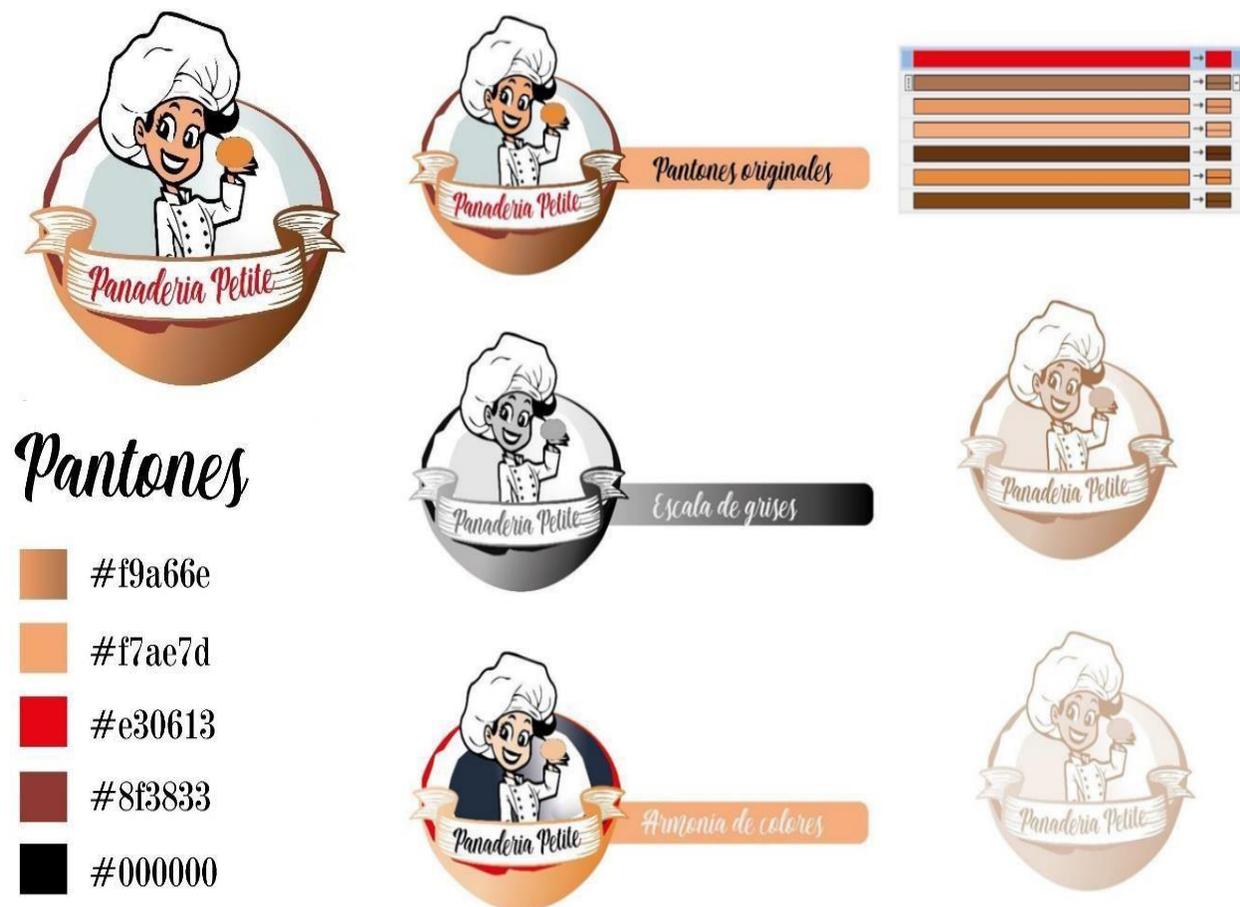
Colores

Para apoyar el reconocimiento de marca/producto se utilizan principalmente los colores blancos, café y rojo, ya que son considerados colores dominantes y atractivos ante los ojos de los consumidores.

Significado de los colores:

- Blanco: Buena higiene y perfección.
- Café: Representa a nuestro ingrediente principal, el Coco.
- Rojo: estimula el apetito y además le proporciona energía y vigor a nuestro producto.

Figura 13
Colores



Ventajas Comparativas

Figura 14

Ventajas Competitivas Del Producto



Consideraciones sobre el Mercado

Tamaño del Mercado

En la actualidad o en el país se estima según el presidente de la CÁMARA NICARAGÜENSE DEL PAN, JUAN PABLO ESTRADA, afirma que Nicaragua es uno de los países que consumen 19 kilos per cápita por año, mientras otros países consumen 80, 90 y 100 kilogramos anuales".

Factores de salud en el mercado actual han sido una de las principales razones de la disminución de la demanda en el mercado debido a los altos niveles de azúcar y carbohidratos que poseen la cual ha contribuido a un alto índice de obesidad en los últimos 5 años.

Es por ello que PANADERÍA PETITE, ofrece una alternativa saludable preocupándose por la ingesta de consumo de pan por parte de los consumidores del mercado a través de su producto estrella "PAN BUN", el cual consiste en un producto con características caribeñas, elaborado de manera semiindustrial con ingredientes naturales y menos perjudicial para salud, siendo un postre gourmet inocente en comparación a los sustitutos que se encuentran en el mercado.

En el mercado nicaragüense el pan industrial es 30% más caro que el pan artesanal, esta diferencia se explica en gran medida que empresas como Bimbo pagan tributos al momento de

comercializar producto importado, situación que es distinta para los productores locales, quienes han sido exonerados de los cobros, convirtiéndose así en una ventaja competitiva para la marca.

Se estima que a nivel nacional operan unas 6 mil panaderías, de las cuales el 80% son empresas familiares. Además, se calcula que una de cada seis panaderías se localiza en la capital del país.

Características de los Consumidores o Usuarios

Todas aquellas personas que culturalmente son originarios de la costa atlántico, así como los del pacífico que buscan experimentar y disgustar de platillos diferentes, Clase B/C – MEDIA A BAJA. (En este segmento se considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio, en este caso, la diferencia se constata en un mayor poder adquisitivo. Se interesan por restaurantes a la carta, más tradicionales).

Tomando en consideración las siguientes variables, determinamos que el perfil de cliente consumidores de los productos de PANADERÍA PETITE, es el siguiente:

- Sexo: Masculino y Femenino.
- Edad: De 21 años a 60 años.
- Clase social: Clase B/C – Media a Baja.
- Estilo de vida (alimenticio): Consumir alimentos con ingredientes naturales y les gusta compartir nuevas experiencias degustando de diferentes gastronomías culturales.
- Preferencias: Repostería / postres de origen caribeño.
- Principales hábitos de consumo: Consumo frecuente de pan y postres, compuesto por ingredientes naturales y frutales que son empleados como un complemento en cualquier platillo del día.
- Nivel de educación: Indiferente.
- Principales medios de información: ATL: Radio, Tv / BTL: Instagram y Facebook.

En la siguiente tabla se presenta detalladamente el aumento que ha tenido la población en un periodo de 16 años en los departamentos de Managua, Masaya y Granada “REGIÓN DEL PACÍFICO”.

Cabe destacar que dicho crecimiento poblacional obedece al 0.025% anual, en donde se incluye a ambos sexos “HOMBRE/ MUJER” de todas las edades, por lo que dichos resultados obedecen a una estimación del target correspondiente a “PANADERÍA PETITE”, el cual se cuenta estipulado en un rango de “21-60” años de edad, en donde se considera que el producto será adquirido para el “CONSUMO DEL HOGAR” por parte del segmento de mercado antes mencionado.

Tabla 2

Demanda Potencial

Descripción	Managua	Masaya	Granada
Tasa de crecimiento poblacional	0.025	0.025	0.025
Población 2005	1,262,978	289,988	168,186
$P_{2021}=P_{2005}(1+0.025)^{16}$	-	-	-
Población 2021	1,874,897.94	430,488.8159	249,673.0623
Período en años	16	16	16
Población Total	2,555,059.818		

Datos tomados del VIII Censo de Población y IV de Vivienda-CENSO 2005:

Según la alcaldía de la capital del país, considera que se encuentran en el distrito V un aproximado de 213,845 persona, con 17% de población total. En donde estarán ubicados los kioskos en puntos estratégicos antes indicados.

Según datos extraídos de la alcaldía departamental del año 2021 habitan aproximadamente 139,582 personas en el departamento de MASAYA, mientras que en GRANADA habita una población de 105,171 personas, ambos considerados partes del mercado potencial a través de los emprendedores afiliados por medio de la COCINA OCULTA / DARK KITCHEN.

Demanda Potencial

La demanda es elástica (Debido a la cercanía y la amplia variedad de sustitutos que existe en este sector).

De acuerdo a estadísticas efectuadas por el CENSO NACIONAL de la Industria de la Panificación y encuestas efectuadas por nuestra empresa en función de la aceptabilidad del producto, se analizó el tipo de demanda por frecuencia de compra, clasificándose “DEMANDA DE CONSUMO MASIVO”, puesto que es un producto de alta demanda requeridos por todos los estratos de la sociedad satisfaciendo una necesidad de consumo básico, lo cual motiva a la competencia entre las empresas de este sector la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados.

Entre sus características se destacan las siguientes:

- a. Consumo inmediato: Estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.
- b. Compra cotidiana: Al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.
- c. Fáciles de encontrar: Se pueden encontrar los productos de consumo masivo en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinnúmero de empresas dedicadas a este sector.
- d. Precio reducido: La demanda de estos productos varía en función de los precios. Es notorio que los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy asequible.

Marcas Competidoras

Es importante destacar el análisis de los principales competidores directos e indirecto de la PANADERÍA PETITE, a través de un sondeo de mercado, en el cual se consideraron los siguientes:

Competidores directos:

1. Ade's Kitchen: Consiste en un establecimiento de gastronomía caribeña que se está diversificando en la elaboración de postres caribeños. Cabe destacar que esta cuenta con un 10% de participación de mercado.
2. La Costeña: Un puesto ambulante dedicada a la oferta de postres caribeños con un 15% de participación de mercado.

Competidores Indirectos:

Empresas emprendedoras (personas visionarias que buscan ofrecer productos similares a la panadería), donde la mayoría de los clientes compran tortas, panes o productos artesanales.

Estrategia de Precio

La estrategia de precio a aplicar, será la de "PENETRACIÓN EN EL MERCADO", ya que, al ser una empresa en crecimiento en la industria de panificadores altamente competitiva, se considera que lo más factible tanto para PANADERÍA PETITE como para sus intermediarios y futuros consumidores, será la implementación de dicha estrategia.

Esta tiene como objetivo fijar un precio bajo como principal atractivo frente a los productos de los competidores, con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles, así mismo lograr un importante volumen de ventas que incidirá en un margen de beneficio aceptable manteniendo una percepción de buen valor hacia nuestros clientes ofreciéndoles un producto de calidad y saludable a un precio justo.

Factores a Considerar en la Definición del Precio del Producto o Servicio***Costos de producción.***

Para la estimación del costo, se consideró la cantidad de 12 bolas de masa para producir 288 panes al día, lo que equivale por cada bola de masa, la obtención de 24 panes, para una inversión de C\$ 5,400.00 por día.

Por consiguiente, se estableció el precio de lanzamiento de venta del producto a C\$30.00, generando un margen de utilidad de C\$11.25 por unidad, obteniendo un volumen de venta de 5,760 panes mensual, por ende, la adquisición de ingresos diarios de C\$8,640.00.

Tabla 3*Tabla de Costos*

Tipos de Gastos / Costos	Gastos mensuales	Gastos anuales
Costos Directos	\$1,302.54	\$15,630.48
Gastos de administración	\$1,022	\$12,264
Gastos de venta	\$100	\$1,200
Mano de obra directo	\$594	\$7,128
Mano de obra indirecta	\$297	\$3,64

Tabla 4*Proyección de unidades y ventas*

Unidades y Valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Días laborales: 5 días a la semana, es decir, 20 días al mes. ▪ Costo para producir 288 panes al día: \$57.84 Dólares <p>Una bola de masa: \$ 4.82</p> <p>De una bola de masa se extrae: 24 panes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo para producir Pan Bun (Unidad): \$0.20 Centavos Dólares ▪ Precio final del producto: \$0.82 Centavos Dólares ▪ Margen de ganancia: \$0.62 Centavos Dólares

Precios del Producto

La marca ofrece 2 precios distintos en relación a la presentación del producto. Por un lado, el “PAN BUN” en espiral de mediano tamaño a un precio de C\$ 30.00 córdobas y en molde de gran tamaño a un precio de C\$ 60.00 córdobas. Uno de los factores determinantes en el establecimiento de los precios es la estrategia de penetración de mercado por parte de la empresa. Además, se considera el empaque un valor agregado “caja regalo” y la calidad / beneficio del producto.

Estrategia de Precio Vs Precios de la Competencia.

Tabla 5

Estrategia de Precio

Estrategia de precio		
Panadería Petite	Competidores directos	
	Ade´s Kitchen	La Costeña
<i>Estrategia De Penetración De Mercado / Presentaciones Del Producto</i>	Consiste en un establecimiento de Comida caribeña que se está diversificando en la elaboración de postres caribeños. Cabe destacar que esta cuenta con un 10% de participación de mercado.	Un puesto ambulante dedicada a la oferta de postres caribeños con un 15% de participación de mercado.
Precio del producto / unidad		
C\$ 30.00 córdobas C\$ 60.00 córdobas	C\$ 30.00 córdobas	C\$ 25.00 córdobas

Estrategia de Distribución

La marca PETITE considera dentro de su plan de negocio ofrecer un precio especial a los socios estratégicos ya posicionados en el mercado. Por ejemplo, la CASA DEL CAFÉ, en donde se dará a conocer el producto estrella. A su vez, se busca destinar un MARGEN ATRACTIVO para los afiliados a un precio de C\$25.00 y C\$50.00 en las diferentes presentaciones.

Para el proceso de comercialización del producto " PAN BUN", se tomarán en cuenta 2 tipos de canales distribución, con el propósito de obtener una mayor cobertura de mercado, y de esta manera captar al mayor número de clientes, incrementar las ventas, reducir inventarios, disminuir costos y satisfacer a los clientes.

Sistema de Distribución

- Canal de distribución nivel uno / canal indirecto: Del Fabricante, distribuidor y consumidor final - Implantación de quioscos en las zonas Metropolitanas de la ciudad de Managua.
- Cocina oculta / Dark Kitchen / afiliación con emprendedores: Instalaciones construidas para preparar y despachar comida específicamente para pick up.

Área de Sistema de Distribución

Zonas Metropolitanas de la capital:

- Villa fontana: De los semáforos de villa fontana 3 cuadras al lago (plaza).
- Altamira: Sinsa Altamira 3 cuadras al sur.
- Centroamérica: Del tope ½ al sur.
- Los robles: Colonial los robles III Etapa casa N-113.
- Las colinas: La segunda entrada las colinas 50 mts al lago, 5mts al oeste (Plaza Mayor).

Zonas del pacífico "DARK KITCHEN – EMPRENDEDORES":

- Masaya
- Managua
- Granada

Agentes Intermediarios

Emprendedores visionarios que tengan la capacidad y la disponibilidad de pertenecer a la marca "PETITE", con el objetivo de brindarles una alternativa de trabajo que les permita, no solo desempeñarse como profesionales, si no también obtener excelentes utilidades.

Estrategia de Publicidad y Promoción

Publicidad

Objetivos de la Publicidad

Objetivo General

- Posicionamiento de la marca "PETITE" a través de la implementación de medios ATL y BTL en las diferentes zonas del pacifico en un periodo de 3 meses.

Objetivos específicos

- (S) Aumentar las visitas de nuestro sitio web en un 10% de manera trimestral.
- (M) Lograr que un 35 - 40% de las personas que visitan nuestro sitio web, adquieran nuestro producto.
- (A) Gestionar el 20% de los clientes en los diferentes medios de comunicación interna, que comentan de la imagen del producto y contenido de la campaña.
- (R) Aumentar los niveles de venta en un 40% a partir del año base y así una excelente participación en el mercado.
- (T)Evaluar trimestralmente la viabilidad y eficiencia de la campaña publicitaria.

Contenido del Mensaje Publicitario

La fase de creación de contenido, se llevará a cabo mediante la generación de una lluvia de ideas, con el fin de crear una comunidad a partir del segmento de mercado de la marca en las diferentes ATL: Radio, impresiones / BTL: Instagram, Facebook y TIK TOK.

El mensaje publicitario consistirá en persuadir al BUYER PERSONA mediante la introducción de un nuevo postre gourmet "PAN BUN" con caracterices caribeñas.

Así mismo, se procederá a focalizar áreas en las que se desarrollarán eventos de comunicación "ACTIVACIÓN DE MARCA" en donde se solidificará la relación con los clientes y mejorar la estrategia de publicidad.

Slogan

"La mejor opción en postre gourmet"

La fijación de insight se generó en base a un proceso significativo y eficaz para llegar al mercado objetivo, con el fin de seleccionar y concebir las ideas del entorno con los mensajes centrales que serán implementados en el plan de medios.

Tabla 6
Estrategia de precio

Panadería Petite		Octubre				Noviembre				Diciembre			
		Semana 1	Semana2	Semana3	Semana 4	Semana 1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana 4
Medios Atl													
Televisión													
Canal 10	Entrevista Casual												
Canal 2	Entrevista Casual												
Impresión Publicitarias													
Afiches													
Brochures													
Manta Vinílica													
Renta Manta Vinílica													
Medios Btl													
Facebook / Instagram / Tik Tok	Publicaciones Orgánicas												
	Post Publicitaria "Pautaciones"												
	Facebook / Instagram Live'S												
	Videos Corporativos "Pautaciones"												
Página Web	Página De Aterrizaje												

Presupuesto de Publicidad

El Desarrollo del presupuesto será establecido en base a la proyección y utilización de los medios a utilizar. PANADERÍA PETITE, pretende invertir durante la implementación de su campaña publicitaria la suma de \$600.00 dólares netos, los cuales se encontrarán distribuidos en la implementación de publicidad TTL, y a su vez contemplados en el plan de medios.

Posteriormente, dicha transposición pretende obtener un alcance asaz en el mercado en el cual se aprovechen los recursos y medios a implementar, los cuales partirán desde el conocimiento y características del producto, hasta llegar al eslabón final, el cierre y la compra, de esta manera ser la mejor opción en el sector panadero.

Tabla 7*Presupuestos de Publicidad*

Panadería Petite		Presupuesto	
<i>Medios Atl</i>			
<i>Televisión</i>			
Canal 10	Entrevista Casual	\$0	\$0
Canal 2	Entrevista Casual	\$0	\$0
<i>Impresiones Publicitarias</i>			
	Afiches	\$0.23	\$96.70
	Brochures	\$0.32	\$71.00
	Manta Vinílica	\$20.00	\$60.00
	Renta Manta Vinílica	\$10.00	\$60.00
<i>Medios Atl</i>			
	Publicaciones Orgánicas	\$0	\$0
	Post Publicitaria / Pautaciones	\$1.29	\$116.10
	Facebook / Instagram Live'S	\$0	\$0
	Videos Corporativos / Pautaciones	\$1.78	\$160.20
	Producción Y Edición De Videos Orgánicos	\$0	\$0
Página Web	Página De Aterrizaje	\$36.00	\$36.00
Total		<u>\$600.00</u>	

Promoción de Ventas

Instrumentos Promocionales

La PANADERÍA PETITE utilizará los instrumentos a través del departamento de mercadotecnia, la cual se encargará de gestionar y realizar las diferentes actividades y programas de la marca, haciéndolas agradables y atractivas para los clientes.

Muestras gratis

¿Como se utilizará?

La marca implementará muestras gratis de manera efectiva, ya que es una de los instrumentos más eficaces en la fidelización de los clientes. PANADERÍA PETIE utilizará dicho instrumento para presentar un producto con características caribeñas y estilo gourmet en sus 2 diferentes presentaciones.

¿Por qué utilizar dicho instrumento?

Es una manera de lograr que un cliente pruebe el producto. Además, la demostración juega un papel relevante, ya que por medio de esta se induce a desear el PAN BUN y se pueden ver los atributos que posee, permitiendo que el cliente desee comprarlo o recomendarlo.

Programa de fidelidad / Tarjetas de cliente frecuente.

¿Como se utilizará?

La marca implementará el uso de tarjetas de fidelización, el cual conducirá a una regalía de carácter ahorrativo. Consistirá en un método de fidelización y frecuencia de compra, ya que proporciona al consumidor un incentivo "PAN BUN gratis" en sus futuras compras.

¿Por qué utilizarla dicho instrumento?

Las tarjetas de cliente frecuentes servirán para ofrecer a los clientes un trato exclusivo, así como mantener la frecuencia de compra por parte del segmento. Además, se traduce en información personal acerca de los hábitos de consumo de los clientes. Así mismo, un beneficio atractivo y llamativo por parte de los consumidores.

Regalías

¿Cómo se utilizará?

PANADERÍA PETITE considera la implementación de regalías para sus clientes, con el fin de persuadir y dar a conocer los beneficios y características del su producto estrella “PAN BUN”. Aunque se realiza en ocasiones, esta actividad se efectuará durante un determinado periodo de tiempo.

¿Por qué utilizar dicho instrumento?

La razón principal de implementar dicho instrumento es para captar clientes potenciales y mantener el nivel de clientes actuales. Cabe resaltar que dichas actividades en los puntos de ventas antes descritos, así como las cocinas ocultas “DARK KITCHEN,” impulsarán el posicionamiento y reconocimiento del producto / marca.

Descuentos

¿Cómo se utilizará?

La marca implementará una herramienta de descuentos de manera efectiva. El descuento sobre precio es uno de los más utilizados hoy en día, la mayor parte de fechas especiales del año, el producto “PAN BUN” gozará de un descuento por debajo de su precio original, dejando un valor atractivo al bolsillo del público.

¿Por qué utilizar dicho instrumento?

La implementación de descuentos por parte de la marca conlleva una nueva forma de constituir el producto estrella, ofreciendo al consumidor una sensación de oferta en días festivos por parte de la marca, tales como; navidad, año nuevo, san Valentín, día del trabajador, día de las madres, día del padre, día de la independencia etc. Lo que genera mayor visibilidad y satisfacción por parte de los clientes.

Tabla 8*Instrumento Promocional*

Instrumento Promocional	Meses	Duración
<i>Muestras gratis</i>	Diciembre, marzo, junio y septiembre	1 semana n los meses indicados
<i>Programa de fidelidad / tarjetas de cliente frecuente</i>	Enero a diciembre	Todo el año
<i>Regalías</i>	Febrero, mayo, agosto y noviembre	3 días durante dos semanas en los mesesantes seleccionados.
<i>Descuentos</i>	Enero, febrero, abril mayo, septiembre, noviembre y diciembre.	En días festivos antes indicados durante todo el día.

Los instrumentos considerados dentro del plan de negocios de la marca giran en torno al posicionamiento del producto. En donde se efectuarán degustaciones, regalías, descuentos del producto estrella "PAN BUN".

Así mismo los programas de fidelidad consistirán en un combo del producto en sus diferentes presentaciones.

Presupuesto Promocional

La inversión del presupuesto promocional se consideró en base a los instrumentos promocionales que se realizarán durante periodos del año, en el cual se reflejan tanto los aspectos, como el diseño de las actividades de la panificadora, con la finalidad de obtener un mayor alcance y atraer a más clientes.

Tabla 9*Presupuesto Promocional*

Ítem	Monto
<i>Propuesta Promocional De Panadería Petite</i>	
Total	<u>U\$1,000.00</u>

Gestión de Cadena de Suministros 4.0

Transformación Digital en las Cadenas De Suministro

Consideraciones del Producto: Empaque, Peso Dimensiones y Presentaciones

En cuanto a la elaboración del producto estrella “Pan Bun” goza su elaboración a través de ingredientes 100% naturales (suero de coco y frutas naturales).

- El empaque del producto consiste en una “caja” hecha a base de cartón sulfito, la cual no contiene químico y no es tóxico. Además, permitirá proteger el producto durante su transporte, así como suministrar al consumidor información sobre el producto y actúa como un medio de diferenciación de marca.

Se ha determinado según Paper impact 2017 – Los consumidores prefieren los empaques de cartón, que envolturas de plásticos.

- En cuanto a la presentación del producto la PANADERÍA PETITE tendrá presente 2 presentaciones. La primera será en forma de espiral de mediano tamaño con una dimensión de 12 cm de circunferencia con un peso de 182 gramos y el segundo, un molde de gran tamaño con una dimensión de 20.32 cm de largo, alto de 5.07 cm alto y de 8.46 cm ancho con un peso de 584 gramos.

Definir las Características del Producto

- Es un producto que se fabrica o se produce para satisfacción de la necesidad fisiológica (hambre).
- Se considera un producto potencial dado que posee atributos y característica innovadoras como puede ser: frutas y suero de coco que hacen que el producto sea único ante otras empresas que realizan la fabricación de panes artesanales.
- Es un pan muy nutritivo y energético, rico en proteínas, vitaminas y minerales.
- Presente un olor y sabor característico del coco, además presenta un marrón tawny muy llamativo.
- Es el único pan en el mercado el cual es elaborado con el suero 100% natural del coco y fruta.

Almacenaje, Gestión de Inversiones, Transporte y Logística Inversa

Políticas de Almacenamiento

Consideraciones Generales

El almacén se encuentra dentro del centro de distribución de PANADERÍA PETITE, ubicado en la siguiente dirección: plaza Vistana 1 c. Al sur 1/2 abajo 20 vrs sur en la ciudad de Managua. Tiene un terreno aproximado De frente: 35 FT y De fondo: 45 FT.

En total el área cuenta con 1 almacén y un portón de ingreso, a su vez posee una reserva de agua potable de un tanque de 1,800 litros de capacidad, en caso de que se suspenda temporalmente el servicio dentro de las instalaciones. Además, el sistema de agua potable cuenta con filtros adecuados a la sanitización e higiene en la elaboración del producto.

Infraestructura General

- **Techo y paredes:** El techo reúne las condiciones necesarias para proteger el interior de las asperezas del clima. Las paredes son de material prefabricado y de estructura metálicas.

La unión entre el piso y un metro de la pared es de concreto y está completamente liso. En la parte exterior de las paredes están pintadas con adherente Látex de clima externo anti hongos, algas y líquenes con el fin de proveer protección adicional al almacén.

- **Pisos:** Están contruidos de material resistente, constituido por cerámicas antideslizantes con señalizaciones pertinentes de higiene y seguridad, barras de seguridad y sistemas de drenaje para la limpieza del almacén.

Por parte de los empleados a fin de mantener el control de calidad de la materia prima. Así mismo, posee una cortina metálica de protección a fin de garantizar la seguridad de las instalaciones.

- **Iluminación:** El almacén contará con una iluminación a través de Tubos o Campanas LED que puedan colocarse en áreas centralizadas para garantizar una luz perfecta, que ilumine en su totalidad el área a un precio competitivo y de alto rendimiento, además de ser muy fiables.

- **Temperatura del color:** En un principio se podría decir que la temperatura ideal es el Blanco Frío, ya que este tipo de luz aviva los colores y mejora la concentración, algo muy importante en un área donde los trabajadores permanecerán durante varias horas.

El Blanco Neutro es una segunda opción, su color blanco natural, parecido a la luz del día, ayuda a crear un buen ambiente de trabajo además de no producir malestar a su exposición por periodos prolongados.

- **Ventilación:** En este caso la puerta de recepción y expedición permanecen siempre abiertos durante la jornada laboral, se propuso instalar, en cada una de las 3 ventanas de la pared posterior, 1 extractor, y una persiana de sobrepresión que evitara la entrada de agua de lluvia, pájaros o suciedad, cuando el extractor no estuviera en funcionamiento.

Además, un aire acondicionado por conductos de preinstalación que alimenta el almacén con el fin de mantener y regular la temperatura de las 2 cámaras teniendo en consideración los 18 grados centígrados para evitar el deterioro de la harina, y los 10 grados centígrados para mantener la calidad del coco a temperatura moderada.

Políticas de Espacio del Área de Almacenamiento

Estibado de Productos

Los productos son colocados en pallets de maderas o plásticos con separación mínima de 15 cm sobre el piso. Estos están libres de astillas, clavos o cualquier saliente que pueda dañar la integridad de los productos.

Estibado de Bolsas / Sacos / Bultos

Se colocan desde 50 a 60 bolsas máximo y 40 como mínimo en uno o dos polines (dependiendo de las medidas del polín), se van apilando 4 a 5 sacos por estiba, ordenado 3 sacos en forma vertical y 2 sacos en forma horizontal con el objetivo de generar la unión consecutiva entre una estiba y la otra. Además, se pueden colocar hasta 16 estibas por polín intercambiando la forma de apilamiento por cada una de ellas.

Conteo de Productos

A medida que se va estibando y se completa una estiba, se va realizando conteo de producto en cada polín. Esto con el objetivo de llevar un control de cada estiba con su cantidad correspondiente.

Paletizado y Rotulado de Productos

Se considera paletizar los bultos una vez que se vayan estivando en los polines, esto como medida de seguridad ya que ayuda a mantener firme la estiba de los pallets, los cuales son agrupados con productos de un mismo tipo de manera que las etiquetas sean visibles. A cada estiba se le coloca una etiqueta o rótulo que facilita la identificación de las mismas:

- Nombre del o los productos
- Cantidad
- Fecha de vencimiento
- Numero de lote

Definir el Tipo de Embalaje y Capacidad del Almacén

Boca – Abierta

Son sacos que poseen una boca abierta y un fondo cerrado (bien por cosido o pegado). El producto se llena a través de la boca del saco generalmente por gravedad a través de un conducto conectado previamente a una báscula o un elemento de medida volumétrico. Posteriormente y una vez que el producto se encuentra contenido en él se cierra dicha boca mediante cosido, pegado, o termosellado.

Empaletizado de la Materia Prima

Consiste en una envoltura resistente de plástico que se adhiere a los productos con la finalidad de mantener las condiciones del producto. A su vez proporciona mayor precisión, fiabilidad, flexibilidad, sencillez de uso y mantenimiento, así como de un ensacado en las mejores condiciones de limpieza, higiene y cierre del envase.

Cajillas de Plásticos

Las cajas están hechas de PP (polipropileno) robusto y satisfacen las necesidades de la materia prima en el caso de los “COCOS”. Además, son limpias y manejables lo cual permite la conservación y facilidad de transporte del producto. Así mismo permite:

- Ahorro de espacio.
- Prevención de la contaminación y sostenibilidad.
- Variedad de usos.

Establecer los Procesos del Almacenamiento: Recepción, Ubicación, Almacén, Preparación, y Despacho

Recepción de Mercancías y Bitácora de Inventarios

El almacén cuenta con un área específica de recepción y despacho de los productos y está diseñada de tal forma que protegen los productos del clima o de cualquier elemento que afecte la calidad de estos.

Se dispone tener un jefe de almacén encargado de la recepción de los productos adquiridos recibidos en almacén tanto en físico como facturados. En conjunto se dispone de un supervisor de calidad que verifique el estado físico, números de lote, fechas de vencimientos, certificados de calidad, las condiciones del contenedor y el correcto almacenamiento de los productos.

Descarga y Revisión de Mercancías

Posterior a la revisión documentaria de la descarga de la mercancía, los bultos se irán colocando en polines según las políticas de almacenamiento. Por otro lado, se expedirá de forma aleatoria un sondeo de los empaques, etiquetas, calidad, peso entre otros de la materia prima.

Procedimientos de Descarga

Entre las políticas de almacenamiento se tomarán en cuanto las siguientes consideraciones:

- Descargar los bultos de manera óptima y precisa sin tirarlos.
- Evitar pararse o sentarse sobre la carga.

- Si se detecta que el empaque está rasgado, se deberá reportar inmediatamente al proveedor.
- Evitar colocar el producto en contacto con el piso.
- El tiempo de descarga tendrá una duración entre 1 a 3 horas máximo.
- Si el personal detecta alguna contaminación o situación en donde se vea afectada la inocuidad de los productos, se eliminan las materias primas afectadas para evitar la contaminación del resto de material almacenado.

¿Producto en buen estado? - Pasa a la siguiente etapa.

¿Producto en mal estado? - Se actúa conforme el proceso de gestión del producto no conforme y reclamos.

Criterios de Aceptación y Rechazo de Productos

Cualquier producto recibido en las instalaciones de la PANADERÍA PETITE debe cumplir con ciertas especificaciones tanto de sus características internas propias, como parámetros de calidad específicos, por lo tanto, se torna necesario establecer normas de aceptación y/o rechazo de cualquiera de los productos.

Para poder evaluar la calidad de los suministros brindados por nuestros proveedores y verificar que estos cumplan con las características necesarias o especificaciones propias de los clientes, se detallan a continuación los criterios de aceptación y rechazo de productos. Adicional, se cuenta con una ficha específica para este fin, el cual ayudará a cumplir con los estándares de calidad establecidos.

Condiciones generales de aceptación (materias primas)

- Consistencia firme y no compactado (cuando aplique).
- Sin presencia de manchas y golpes.
- Vehículo que transporta debe estar limpio, sin olores extraños.

Condiciones generales de rechazo

- Temperaturas distintas a las dispuestas en la ficha técnica del producto.
- Producto con golpes, empaque rasgado, producto expuesto.

- Alimentos secos con exceso de humedad.
- No se aceptarán productos con presencia física de contaminación microbiana o con indicios de haber sido abierto o con sello de garantía desprendido.
- Presentan infestaciones o plagas.

Licencias, Permisos y Control de Higiene y Seguridad

PANADERÍA PETITE cuenta con un programa anual de control de plagas que incluye actividades de fumigación externa e interna y control de estaciones rodenticidas, dichas actividades son realizadas por una empresa subcontratada. Además, la empresa que terceriza el servicio de control de plagas debe cumplir con los requisitos legales nacionales y requisitos necesarios establecidos. Dentro de los requisitos legales debe presentar:

- Licencia de fumigación vigente.
- Número RUC.
- Licencia de Higiene y Seguridad ocupacional.
- Certificado de Capacitación del personal técnico.
- Fichas técnicas y hojas de seguridad de todos los productos aplicados.
- Certificado de registros y control de sustancias tóxicas de los químicos aplicados.

Adicionalmente, como parte de la información documentada se presenta un informe técnico de control de plagas que incluye Constancia de Fumigación, productos y sustancias químicas utilizadas, tipo de tratamiento, inspección de control de estaciones y un informe de incidencias de plagas encontradas cada vez que se realice la fumigación.

Acciones Correctivas

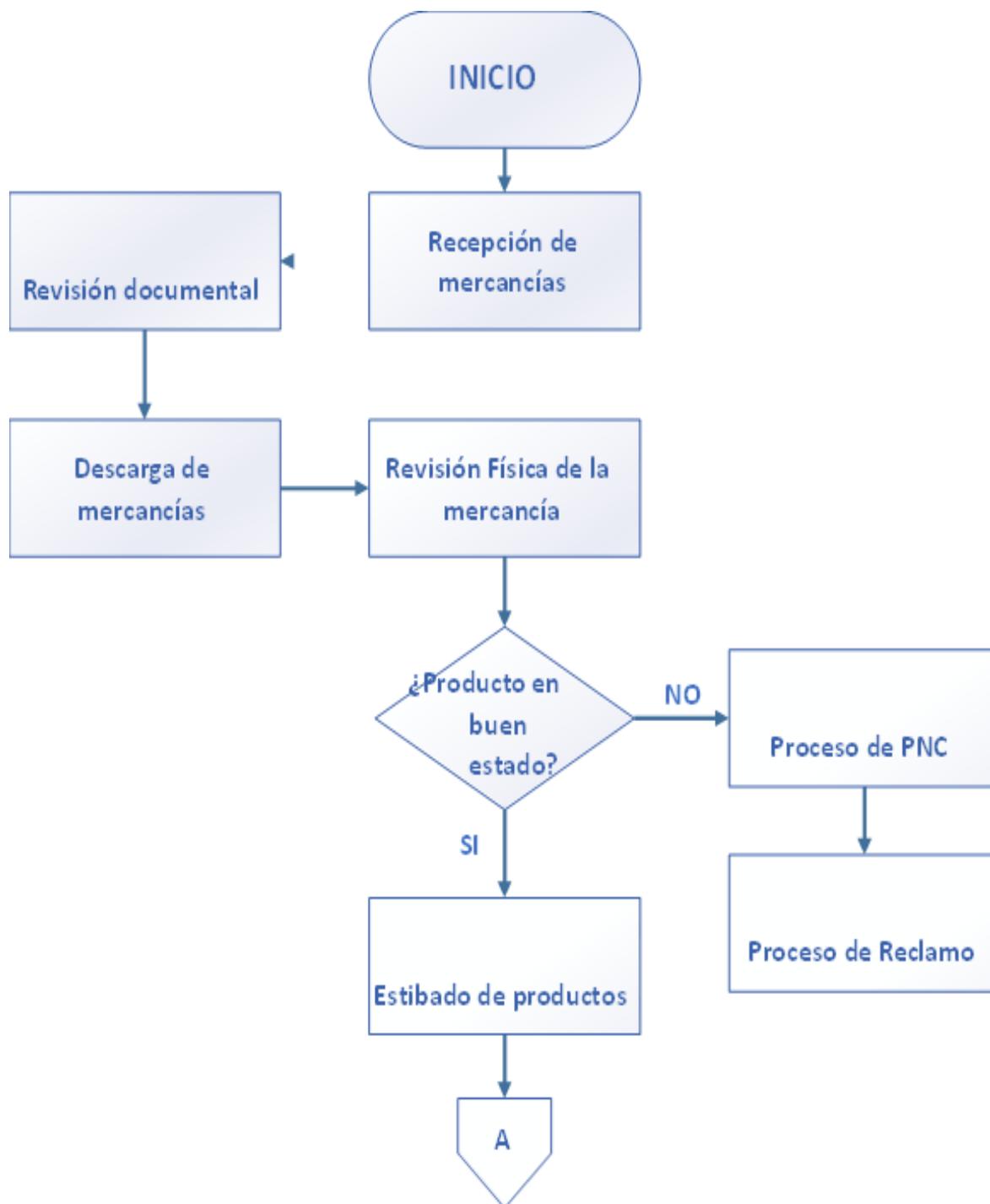
En el caso que se determine que los tratamientos aplicados en las estaciones rodenticidas no actúen correctamente sobre las plagas y persista la infestación se deberá tomar las siguientes medidas:

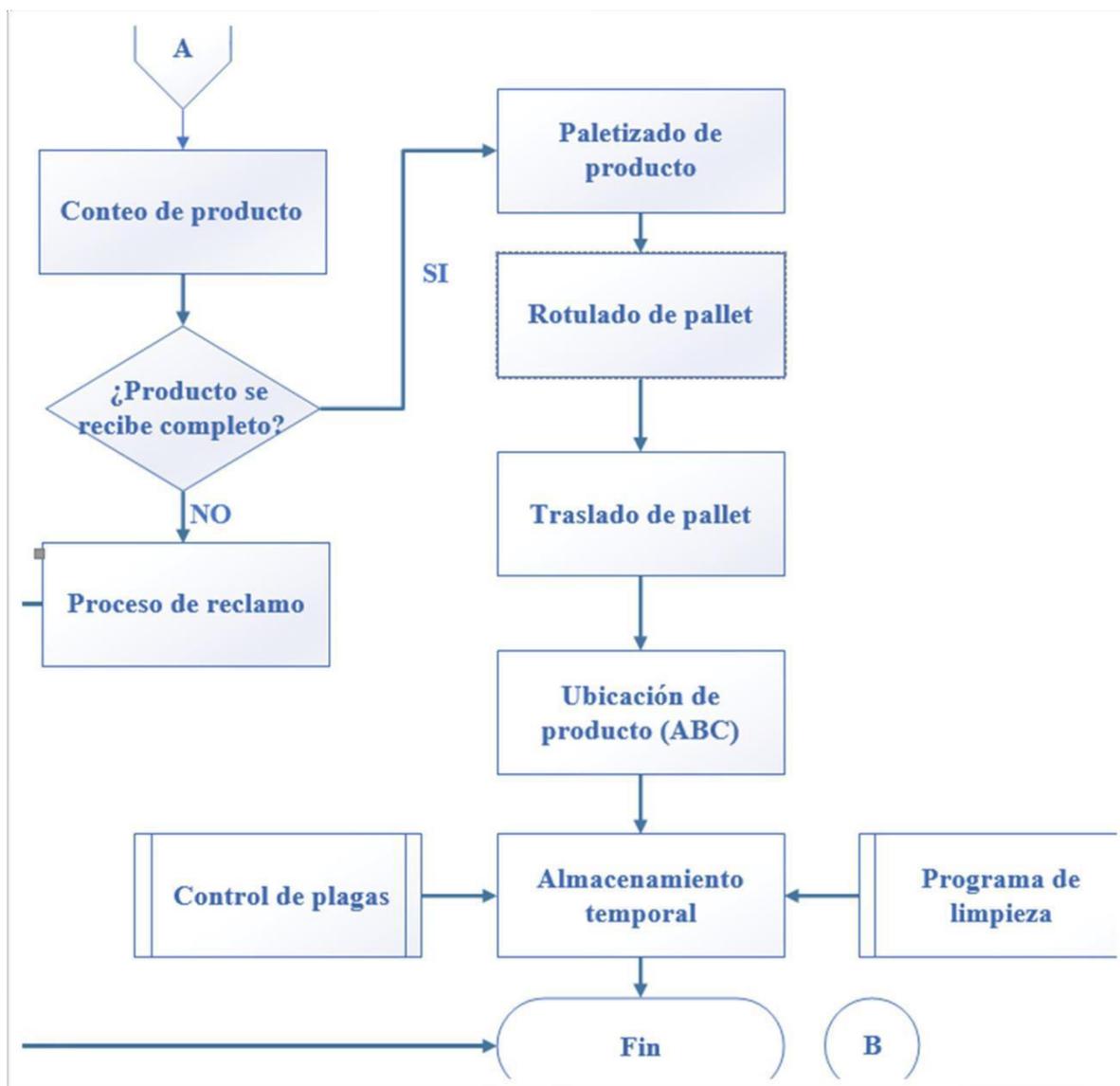
- Realizar un diagnóstico apropiado para identificar las plagas y sus factores con mayor incidencia para aumentar o cambiar las dosis y tratamiento aplicados anteriormente.

- Reforzar las fumigaciones con frecuencias más cortas de 1 a dos meses dependiendo del nivel de infestación. Igualmente, el control interno se realizará de una a dos veces por semana.
- Realizar limpieza profunda de las áreas críticas de avistamiento de plagas y que puedan crear ambientes propicios para la anidación. Se deben reparar y sellar grietas y accesos que permitan el ingreso de roedores o insectos al interior del almacén.
- Para lograr un eficiente Control integrado de plagas se requiere la combinación de los tratamientos químicos con medidas de higiene y orden de las áreas en general. Se adjuntan los siguientes flujogramas a considerar:

Flujo de Procesos

Figura 15
Flujo de Procesos





Medidas de Higiene y Bioseguridad del Personal

PANADERÍA PETITE cuenta con personal capacitado para emplear de adecuada todas las actividades pertinentes en el almacén. Es importante destacar que los colaboradores deben de velar por el manejo de los productos y cumplir con normas de higiene y seguridad dentro de las instalaciones. Posteriormente, el personal contará con la indumentaria adecuada y equipos de protección personal como botas industriales, fajón, guantes y cubrebocas.

Todo el personal que ingresa al almacén y manipula los productos cumplen con:

- Usar uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- No ingresan con accesorios como anillos, cadenas, pulseras, relojes o cualquier objeto que pueda tener contacto con los productos.
- Se evitan comportamientos inadecuadas dentro del almacén tales como: fumar, comer, escupir, goma de mascar.
- Mantener cabello, bigotes y barbas cortas cuando proceda.
- No se ingresa con maquillaje y pestañas postizas.
- Utilizar la indumentaria adecuada dentro del almacén.
- No se permite el ingreso de alimentos dentro de las áreas del almacén.

Buenas Prácticas de Almacenamiento / Manufacturas

Uno de los requisitos fundamental de la PANADERIA PETITE a la hora de ingreso a las instalaciones como medida de higiene del personal, consiste en el lavado de manos y desinsectación con alcohol. Así como equipar la indumentaria adecuada antes de ingresar.

- Antes de comenzar su jornada diaria.
- Después de llevar a cabo cualquier actividad no laborar como comer, fumar, usar el servicio sanitario, tocarse la nariz, entre otros.

Costos del Almacén

Los costos de alquiler para las operaciones y suministros de materia prima de la PANADERÍA PETITE es de \$365.00 dólares, la cual influye de manera directa en el layout del almacén y las 2 cámaras para recepcionar las materias primas.

Índices de Medición y Gestión Logística

Método de Gestión de Inventarios

Es importante destacar que los pallets serán trasladados hacia los pasillos con ayuda de los pallets manuales, donde serán ubicados tomando en cuenta la metodología ABC para inventarios. Utilizando la metodología ABC de clasificación de los inventarios, se define que los productos deben ser colocados en el almacén según el movimiento de nivel de venta que estos tengan, por lo tanto, los de movimiento diario son colocados cerca de la zona de carga del almacén.

Así mismo, para garantizar una adecuada rotación de producto se utiliza la metodología PEPS (primero en entrar, primero en salir) por lo tanto el producto que ingresa es almacenado de tal manera que permita el tránsito de los lotes anteriores y evitar la caducidad en almacén. Además, se colocan separados de las paredes y columnas a una distancia de al menos 0.5 m, entre los estantes 1 metro para permitir la accesibilidad de inspección, limpieza, transporte y ventilación.

Posteriormente, se cumplirá con lo que estipula la “NTON 03 041-03 Norma Técnica de Almacenamiento de Productos Alimenticios”. Dentro de las instalaciones del almacén, existen espacios en forma de pasillos que permiten el tránsito, el paso, el control y la inspección de las mismas.

Definir Las Políticas de los Proveedores. Conducta de Compra

Conservar la transparencia en las negociaciones con proveedores, guiando sus conductas y decisiones de compras basadas en los valores de la compañía.

Generalidades de compra

Será responsabilidad de los colaboradores involucrados en las actividades de compras, proteger en todo momento el nombre de PANADERIA PETITE estableciendo y preservando relaciones adecuadas entre la compañía y sus proveedores y garantizando el uso de prácticas de compra incuestionables.

- Considerar primero el interés de la compañía en todas las decisiones de compra, antes que el interés específico de cada área.
- El personal encargado de interactuar en la adquisición de productos y servicios debe colocar órdenes de compras o preparar contratos con proveedores, sin incurrir en favoritismo de ninguna índole. Esto incluye el favoritismo con el personal interno cuando soliciten algún requerimiento y deberá privilegiar el interés global de la compañía.
- Una vez realizada la preliquidación es Gerencia General quien comparte el precio con los asesores comerciales para conocer la conformidad de los clientes con respecto a este.

- Toda compra o acuerdo con proveedores debe de estar previamente autorizada por la Gerencia General. La práctica “comprar primero y pedir autorización después” no es aceptable en la compañía.
- Las compras se realizarán de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes. El encargado de solicitar requerimientos son los asesores comerciales, quienes envían la solicitud al departamento de compras.
- No actuar con indiferencia o pasividad ante cualquier solicitud o requerimiento de cualquiera de los productos que se comercializan.
- Promover y fortalecer la transparencia, eficacia y eficiencia en el proceso de compra.

Políticas de Reaprovisionamiento

Conflicto de Interés

Los colaboradores no deberían participar en ninguna decisión o actividad que involucre un conflicto de interés real o potencial para la compañía. En el caso de las compras locales, los colaboradores que mantengan una relación patrimonial con una empresa proveedora, deberán abstenerse de participar en las decisiones de compra relacionadas con ese proveedor.

Principios de Actuación con los Proveedores

- Relación a largo plazo: Las relaciones comerciales que predominan dentro de la compañía son aquellas que sean sostenibles a largo plazo y rentables, tanto para nuestra compañía como para sus proveedores.
- Cumplimiento de compromisos: Es intrínseco de la ética empresarial de Panadería PETITE es garantizar siempre el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros proveedores. Con este propósito, los colaboradores que efectúen estos compromisos, escritos o verbales, deben estar facultados para ello.
- Transparencia y objetividad del proceso: El proceso de compra debe garantizar absoluta transparencia en la gestión de las compras, y objetividad en la toma de decisiones.
- Selección y evaluación de proveedores: Los proveedores del Panadería PETITE deben ser evaluados y seleccionados (cuando aplique) en su desempeño como tales, de acuerdo con criterios de evaluación definidos por la compañía y aplicados en función de las características del producto adquirido o servicio contratado al proveedor.

Para aquellos proveedores que obtengan una calificación insuficiente o negativa se deberá tomar acción de regularización, según corresponda.

- Formalidad en las relaciones con los proveedores: La relación comercial con proveedores debe siempre ser formal y los acuerdos deben estar por escrito (cuando aplique). A los proveedores se les debe responder con prontitud y cortesía. Se debe efectuar el pago a los proveedores oportunamente de acuerdo con las condiciones pactadas, sin distinción de proveedor.

Se debe instalar la práctica de escuchar en forma sistemática y profesional a los proveedores, con el propósito de atender sus preocupaciones, sugerencias y peticiones que permita mejorar continuamente la relación con ellos. Y se debe asegurar la comunicación.

Políticas de Reaprovisionamiento

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes. Es por ello que controlar el ingreso y expedición de los recursos es indispensable para PANADERÍA PETITE, ya que crea información precisa que será útil para aprovisionar sus materias primas sin excesos y sin faltantes, debido a que se conocerá a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias dependiendo de la época del año en que encuentre.

Posteriormente se consideran algunas políticas de reaprovisionamiento con el fin de garantizar el ciclo de la materia prima, tales como:

- Que los proveedores sean fijos y estables, que surtan de materia prima sin atrasos, de lo contrario se exigirá garantías en las entregas.
- Contar con varios proveedores, se prever crear una red de proveedores con el fin de satisfacer la demanda. Por ejemplo: en el caso de los “cocos”, dependiendo de las condiciones climáticas.
- La empresa contratara la compra de sus insumos con proveedores certificados que garanticen la calidad de los productos terminados.
- Los proveedores responderán a la empresa por la totalidad de la mercancía que salga defectuosa o no presenten los estándares de calidad preestablecidos en el contrato de compras.

- Evitar deterioros, vencimientos, desperdicios, siempre buscando calidad adecuada.
- Mantener costos bajos, sin desmejorar la calidad del producto.

Modelo de Planeación de Inventarios

Figura 16

Cálculos de Parámetros de Inventario

CÁLCULOS DE PARÁMETROS DE INVENTARIO											
Nivel De Servicio	estadp	IS	PP	Qmax	Qpro	Valorx Qmax	NE	Tamaño d lote	Qopt	Media Q	Restriccion Qmax ≥ LT*(D/2)
50%	0.00	259.91	2725.67	365.32	182.66	C\$ 5,479.84	13.33	4931.506849	105.41	312.62	FALSO
60%	0.25	2109.85	4575.60	2215.25	1107.63	C\$ 33,228.82	80.86	4931.506849	105.41	2162.55	FALSO
70%	0.52	4107.77	6573.53	4213.18	2106.59	C\$ 63,197.73	153.78	4931.506849	105.41	4160.48	FALSO
80%	0.84	6475.69	8941.44	6581.10	3290.55	C\$ 98,716.43	240.21	4931.506849	105.41	6528.39	VERDADERO
85%	1.04	7955.63	10421.39	8061.04	4030.52	C\$ 120,915.62	294.23	4931.506849	105.41	8008.34	VERDADERO
90%	1.28	9731.57	12197.32	9836.98	4918.49	C\$ 147,554.65	359.05	4931.506849	105.41	9784.27	VERDADERO
95%	1.64	12395.47	14861.22	12500.88	6250.44	C\$ 187,513.19	456.28	4931.506849	105.41	12448.17	VERDADERO
97%	1.88	14171.41	16637.16	14276.81	7138.41	C\$ 214,152.22	521.10	4931.506849	105.41	14224.11	VERDADERO
99%	2.33	17501.28	19967.04	17606.69	8803.35	C\$ 264,100.39	642.64	4931.506849	105.41	17553.99	VERDADERO
99.1%	2.37	17797.27	20263.03	17902.68	8951.34	C\$ 268,540.23	653.45	4931.506849	105.41	17849.98	VERDADERO
99.2%	2.41	18093.26	20559.02	18198.67	9099.34	C\$ 272,980.07	664.25	4931.506849	105.41	18145.97	VERDADERO
99.3%	2.46	18463.25	20929.00	18568.66	9284.33	C\$ 278,529.86	677.76	4931.506849	105.41	18515.95	VERDADERO
99.4%	2.51	18833.23	21298.99	18938.64	9469.32	C\$ 284,079.66	691.26	4931.506849	105.41	18885.94	VERDADERO
99.5%	2.58	19351.22	21816.97	19456.63	9728.31	C\$ 291,849.38	710.17	4931.506849	105.41	19403.92	VERDADERO
99.6%	2.65	19869.20	22334.95	19974.61	9987.30	C\$ 299,619.09	729.07	4931.506849	105.41	19921.90	VERDADERO
99.7%	2.75	20609.17	23074.92	20714.58	10357.29	C\$ 310,718.69	756.08	4931.506849	105.41	20661.87	VERDADERO
99.8%	2.88	21571.13	24036.89	21676.54	10838.27	C\$ 325,148.16	791.19	4931.506849	105.41	21623.84	VERDADERO
99.9%	3.09	23125.08	25590.83	23230.49	11615.24	C\$ 348,457.31	847.91	4931.506849	105.41	23177.78	VERDADERO

D	10,000.00
σ	780.00
Cu	30.00
LT	90
Cp	5.000
Ca	0.30
Dias del Año	365.00
Demanda Diaria	1,440.00

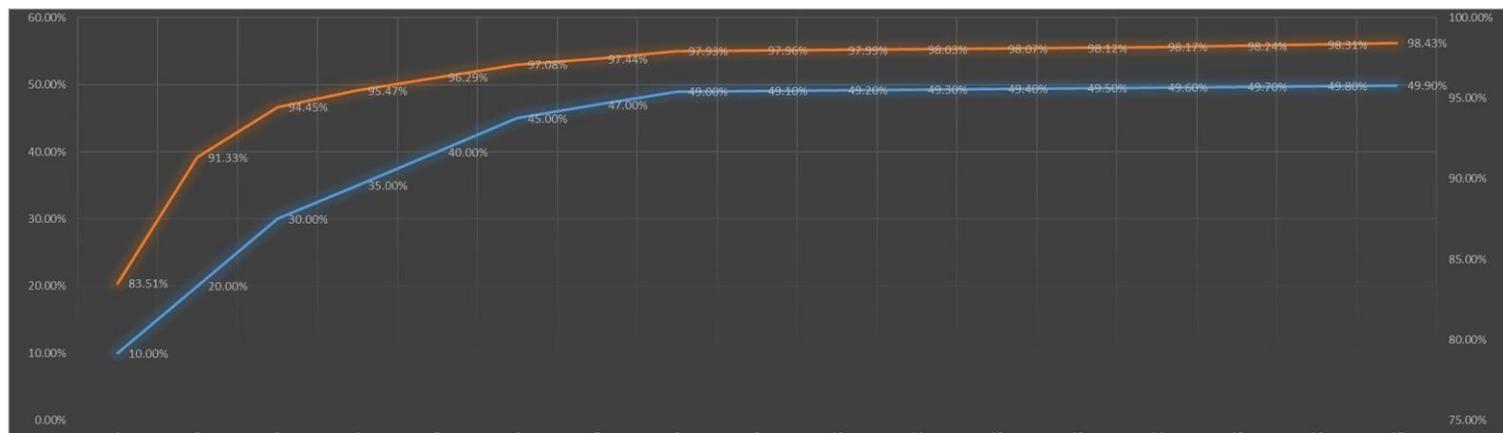
Se observa que el nivel de servicio inicia desde un 80% a 95% siendo conservadores en base a la demanda diaria de 1,440 Unidades.

Figura 18
Cálculo de Índices de Rotación

CALCULO DE ÍNDICES DE ROTACIÓN										
Nivel De Servicio	Ind. Rotación anual	Ind. Rotación mensual	Duración del Inv. Días	Duración del Ciclo NE	No. Pedidos al Año	Costo Pedir	Costo Almac	Costo Compra	Costo Total	
80%	3.04	0.25	118.46	4.57	3	15.41	987.16	98716.43	99719.00	
85%	2.48	0.21	145.10	5.60	3	12.58	1209.16	120915.62	122137.35	
90%	2.03	0.17	177.07	6.83	2	10.31	1475.55	147554.65	149040.50	
95%	1.60	0.13	225.02	8.68	2	8.11	1875.13	187513.19	189396.43	
97%	1.40	0.12	256.98	9.91	1	7.10	2141.52	214152.22	216300.84	
99%	1.14	0.09	316.92	12.23	1	5.76	2641.00	264100.39	266747.15	
99.1%	1.12	0.09	322.25	12.43	1	5.66	2685.40	268540.23	271231.29	
99.2%	1.10	0.09	327.58	12.64	1	5.57	2729.80	272980.07	275715.44	
99.3%	1.08	0.09	334.24	12.89	1	5.46	2785.30	278529.86	281320.62	
99.4%	1.06	0.09	340.90	13.15	1	5.35	2840.80	284079.66	286925.81	
99.5%	1.03	0.09	350.22	13.51	1	5.21	2918.49	291849.38	294773.08	
99.6%	1.00	0.08	359.54	13.87	1	5.08	2996.19	299619.09	302620.36	
99.7%	0.97	0.08	372.86	14.39	1	4.89	3107.19	310718.69	313830.77	
99.8%	0.92	0.08	390.18	15.05	1	4.68	3251.48	325148.16	328404.32	
99.9%	0.86	0.07	418.15	16.13	1	4.36	3484.57	348457.31	351946.25	

Figura 17
Cálculos del Incremento del Nivel de Servicio y Valor del Inventario

CÁLCULOS DEL INCREMENTO DEL NIVEL DE SERVICIO Y VALOR DEL INVENTARIO					
Inicial	Final	Incremento NS.	INC. entre rangos	Incremento \$ Inv.	INC. entre Rangos
50%	60.00%	10.00%		83.51%	
50%	70.00%	20.00%	10.00%	91.33%	7.82%
50%	80.00%	30.00%	10.00%	94.45%	3.12%
50%	85.00%	35.00%	5.00%	95.47%	1.02%
50%	90.00%	40.00%	5.00%	96.29%	0.82%
50%	95.00%	45.00%	5.00%	97.08%	0.79%
50%	97.00%	47.00%	2.00%	97.44%	0.36%
50%	99.00%	49.00%	2.00%	97.93%	0.48%
50%	99.10%	49.10%	0.10%	97.96%	0.03%
50%	99.20%	49.20%	0.10%	97.99%	0.03%
50%	99.30%	49.30%	0.10%	98.03%	0.04%
50%	99.40%	49.40%	0.10%	98.07%	0.04%
50%	99.50%	49.50%	0.10%	98.12%	0.05%
50%	99.60%	49.60%	0.10%	98.17%	0.05%
50%	99.70%	49.70%	0.10%	98.24%	0.07%
50%	99.80%	49.80%	0.10%	98.31%	0.08%
50%	99.90%	49.90%	0.10%	98.43%	0.11%



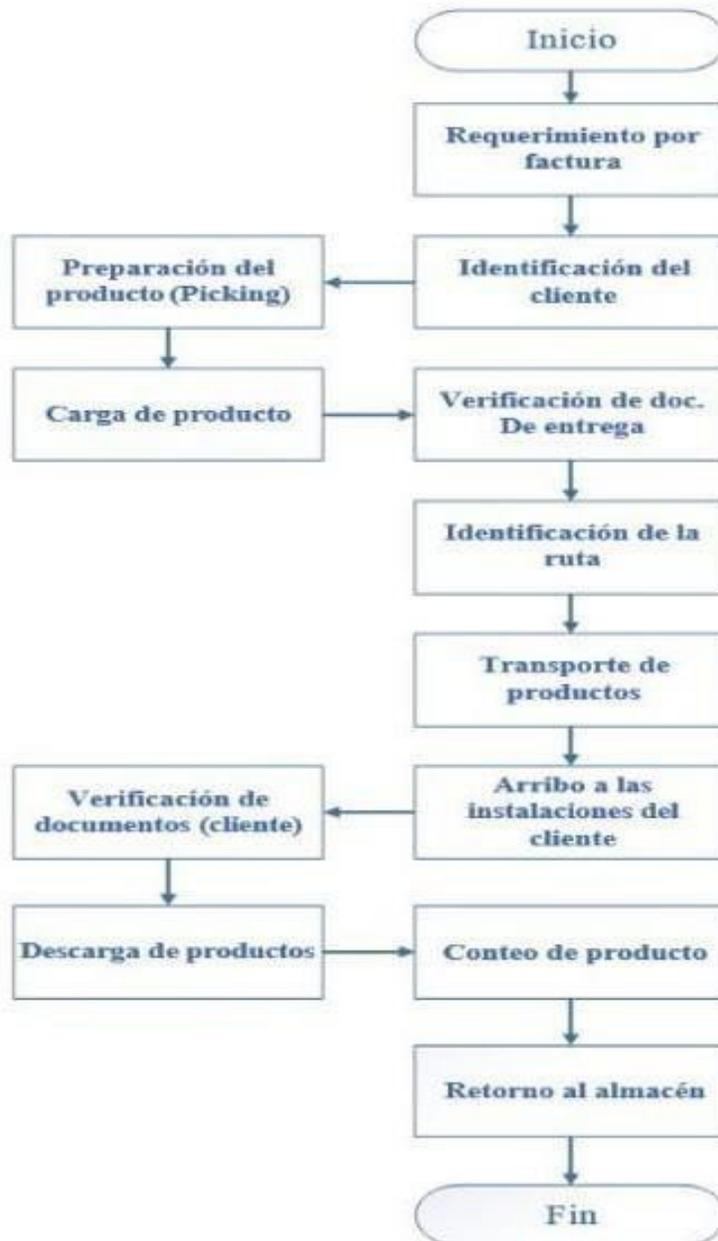
Distribución

Condiciones de las Unidades de Transporte

Los camiones utilizados para transportar los productos son de materiales resistentes a la corrosión e impermeables. El piso, paredes y techos de los cajones son de fácil inspección, limpieza y desinfección para evitar la contaminación de los productos durante el transporte de los productos.

- Libre de cualquier tipo de instalación o accesorio que no tenga relación con la carga y separado de la cabina del conductor.
- Los camiones cuentan con cajones libre de grietas y completamente herméticos para evitar la entrada de insectos, polvo o cualquier sustancia proveniente del medio ambiente, provisto de una puerta doble para los procesos de carga y descarga de los productos.
- El supervisor del almacén velar por el cumplimiento de las condiciones de las unidades de transporte e informar cualquier falla o desperfecto que pueda alterar la calidad de los productos.
- En el caso de los camiones que entregan las mercancías por importación al Almacén, se debe de verificar que el contenedor no posea grietas, que esté cerrado al momento de ingresar y que posea el marchamo de seguridad. Las paredes, pisos y techos se encuentren en buen estado, limpios y sin presencia de plagas.

Figura 19
Distribución



Transporte de Producto y Arribo a las Instalaciones de Clientes

El responsable de almacén indica la hora de partida del vehículo, tomando en cuenta los tiempos de demoras por tráfico y el tiempo en que el cliente recibe la mercadería.

Los horarios de atención a proveedores dependen de cada cliente, pero oscilan entre las 8:00 a 11:00 am y 13:00 a 15:00 de lunes a viernes. Una vez en las instalaciones, son recibidos por los guardas de seguridad del cliente para posterior ingresar al área donde será colocada la mercancía.

Canales a Implementar

Selectivo: Se consideran los emprendedores afiliados a través de la metodología “Dark Kitchen”, los cuales ofrecerán el producto en áreas estratégicas en el departamento de Masaya y granada.

- Esta clase de distribución trata de abarcar el máximo número de puntos de ventas posible, sin hacer ningún tipo de selección o filtración previa. De este modo se garantiza mayor cobertura, difusión y disponibilidad del producto.

Minorista: Consiste en la ubicación de Kioskos de la marca PETITE situados en zonas Metropolitanas de la capital en las cuales serán comercializados el producto estrella “PAN BUN”.

- Cuando es la misma empresa que crea el producto y a la vez la que comercializa directamente al consumidor.

Modelo de Planeación de Rutas

Frecuencia de Kioskos

Se implementará la ruta margarita, con el fin de abarcar toda la zona del distrito V en donde se precisa la entrega de los productos terminados en los diferentes puntos estratégicos de los kioskos (Villa fontana, Altamira, Centro américa, Los Robles y Las Colinas), con el objetivo de fidelizar a los clientes y cubrir ese segmento de mercado en específico, además esto permite;

- Ahorro de tiempo: Reducir los plazos de entrega y oferta hacia los clientes.
- Mejor gestión de transporte: Recorrer menos kilómetros por día, consumir menos combustible y utilizar solo los vehículos necesarios que ayudan a optimizar los recursos.
- Medidas preventivas y reactivas: Para contar con rutas alternas en casos de emergencia, pedidos de última hora y otros posibles contratiempos que necesiten ser atendidos con mayor celeridad.

- Satisfacción de los clientes: Brindar un excelente servicio de entrega afianza la relación a los Kioskos / clientes, generando relaciones fuertes y duraderas.
- Conquista de nuevos clientes: Aumentar la cartera de clientes en los diferentes sectores aledaños.

Tiempos de Respuesta de Inventarios

Tiempos de inventario en la cadena de suministro

- 12 horas para la recepción de materia prima.
- Entre 15 a 30 minutos para entregas de delivery por no menos de una capacidad de 6 panes.

Características en la cadena de suministro.

- Toda la mercancía disponible y requerida debe formar parte del inventario.
- Los errores en los pedidos que se ofrecieron en 30 minutos se pueden rectificar en 45 minutos.
- Formación en logística para determinar los problemas del transporte de carga, almacenaje, comercio o legislación de la materia prima al almacén.
- El proveedor deberá analizar la demanda y anticipar la cantidad de inventario que se necesitará para cumplir con los pedidos entre el momento actual y el próximo reabastecimiento.

Tiempos de inventario en la cadena de suministro

- En caso de variaciones en los tiempos de entrega por parte de los proveedores, se anticipará los niveles de inventario y alianzas estratégicas en caso de escases de en a la materia prima.

Seguimiento y Control de los Inventarios

Para la PANADERÍA PETITE se tendrá optimizado e integrado sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son las mejoras de la productividad, la calidad, el servicio al cliente y la reducción de costos.

Es por ello que PETITE cumple con un sistema de monitoreo mensual, a fin de cuantificar las actividades diarias y los criterios gerenciales por los resultados de desempeño, el comportamiento o las características del personal. A su vez, de administrar y evaluar la utilidad y rentabilidad de dicho puesto en pro al crecimiento, atención y servicio proporcionado hacia los clientes.

Además, se implementará las encuestas a través de GOOGLE FORMS, la cual ayudará a recolectar información y feedback por parte del “target” en relación a la calidad del producto y servicio proporcionado por medio de una escala numérica. Es así como PANADERÍA PETITE evaluará y fortalecerá sus operaciones de forma continua.

A continuación, se detalla un plan de control y evaluación el cual determinará de manera oportuna el rendimiento y/o comportamiento que supondrá una elevada monitorización y actuación ante los clientes en pro a la atención de los kioskos y/o emprendedores afiliados, en donde se enfoca en maximizar los esfuerzos de servicio tanto en el punto de venta, como online “Redes de sociales”. Según el rendimiento y procedimientos de atención y asesoría por parte del personal, se atribuirá uno de los siguientes aspectos:

- Muy Bueno: Experto en el proceso de atención y medidas de bioseguridad.
- Bueno: Proporcionar a los clientes asesoría, atención y gestión de calidad durante el proceso de vetas.
- Regular: Brinda información precisa, sin embargo, no supera las expectativas de atención.
- Malo: Falta de experiencia / presente debilidades.

Tabla 10

Observaciones y Valoraciones

Observaciones	Valoraciones
¿Sigue los protocolos de presentación e introducción a la hora de atender a los clientes que visitan los kioskos?	
¿Cumple con las competencias y habilidades de atención en pro al servicio ofrecido?	

¿Pretende simplemente lograr una venta determinada, o existe empatía y confort en el servicio?	
¿Cumple con las expectativas y cualidades en el puesto de trabajo?	
¿Proporciona a los consumidores información clara y precisa del producto?	
¿Recuerda a los clientes sobre los beneficios y ventajas que proporciona el producto?	
¿Cumple con los alineamientos y procedimientos en los procesos de retención a los clientes?	

Indicadores de Gestión Logística (Kpi'S): Control y Mejora

- Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se pueden controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores.
- La gestión de almacenamiento debe estar totalmente alineada con la gestión de aprovisionamiento y distribución, por lo tanto, el control sobre los procesos generados al interior del Centro de Distribución o almacén es determinante en cuanto al impacto de los costos de operación sobre la operación logística.
- Los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministros son un aspecto clave en la gestión logística, ya que de ello depende el reabastecimiento óptimo de productos en función de los niveles de servicio y costos asociados a la operación comercial y logística de la empresa.
- El Servicio al Cliente es la función más importante de la logística ya que se encarga de el objetivo de mantener el buen servicio al cliente y que sea constante.

Gestión de los Riesgos y Aspectos en las Cadenas de Suministros

Segmentación de Clientes

PANADERIA PETITE se dirige a un grupo objetivo que culturalmente son originarios de la costa atlántico, así como los del pacífico (Managua, Masaya, Granada) que buscan degustar de platillos diferentes con ingredientes naturales y compartir nuevas experiencias degustando de una variedad gastronómica que son empleados como un complemento en cualquier platillo del

día con una Clase B/C – MEDIA A BAJA. (En este segmento se considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio, en este caso, la diferencia se constata en un mayor poder adquisitivo. Se interesan por restaurantes a la carta, más tradicionales).

Compras (Import – Export)

Solicitud de la Cotización

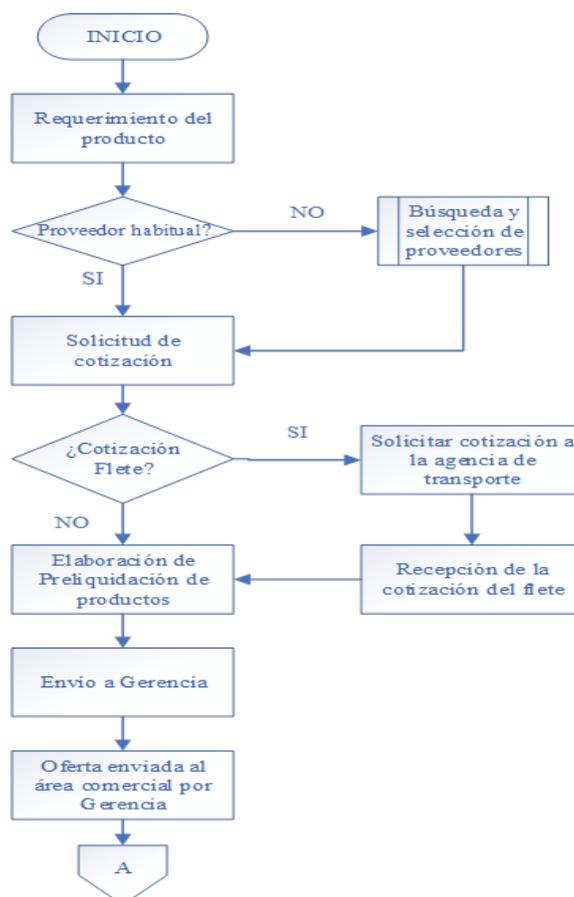
Una vez identificado al proveedor local de acuerdo con el requerimiento, se procede a solicitar una cotización indicando la cantidad de producto a adquirir.

Orden de Compra

Si la cotización es aprobada se procede a elaborar una orden de compra y se envía al proveedor local. Este procede a la elaboración de la factura y define el día de la entrega del producto en el almacén.

Figura 20

Orden de Compra



Políticas de Negociación con Proveedores

- Planificar cada reunión entorno a la cantidad de materias primas a adquirir y el porcentaje de retorno por parte de la marca.
- Asegurarse de tener un equipo de compras bien formado e informado, por lo que se deberá anticiparse a las reacciones y reclamaciones del proveedor.
- Preparar informes sobre los proveedores con los que vas a negociar. Las relaciones con ellos determinarán que estén más o menos dispuestos a ceder.
- Brindar una comunicación bidireccional y efectiva con el proveedor. Aceptar los términos y condiciones en pro a la satisfacción de los resultados de ambas partes.
- Considerar cuáles son las necesidades y planes de crecimiento a mediano y largo plazo.
- Documentar el proceso de negociación con los proveedores. Esto facilitará en la base de datos de la entidad, así como el análisis de las futuras negociaciones.
- Establecer un calendario de negociación con el fin de llevar un seguimiento y control de los procesos de manera óptima y eficaz.

Especificaciones de los Medios de Transporte

Motocicleta

- Marca: Lifan
- Color: Rojo vino
- Placa: M 109 357
- Combustible: Gasolina
- Año: 2020
- Modelo: LF 150 – 5
- Capacidad / Peso en seco: 2 pasajeros / 107 kilos
- Extra / Tamaño: Caja de reparto para motos / 50 cm altura 44 cm ancho 44 cm fondo.
- Uso: Entrega en los Kioskos de 7:00 Am a 10:30: Am / Delivery de 11:00 Am a 5:30 Pm

Figura 21
Transporte. Motocicleta



Camión / Panel

- Marca: Isuzu
- Color: Blanco
- Placa: M 217 358
- Combustible: Diesel
- Año: 2019
- Modelo: H – 100
- Capacidad / Peso en seco: 3 pasajeros / 1.5 Toneladas
- Uso: Recepción de la materia prima almacenada.



Gastos de Transporte

Figura 22
Gasto de Transporte

Rubro			Por km	Por día
Valor moto	1100	USD		
Vida útil de moto	48	MESES		
Depreciación de moto	48	MESES		
Taza de interes	12%			
Depreciacion mensual	25.67	USD		
Depreciacion diaria	0.856	USD		\$ 0.86
Aceite	15	USD		
Cambio aceite	2000	KM		
Costo cambio de aceite por km	0.0075		\$ 0.01	
Costo mantenimiento	30	USD		
Mantenimiento	4000	KM		
Costo mantto por km	0.0075		\$ 0.01	
Consumo por galon (kms recorridos)	120.00	KM		
Valor combustible	5.5	USD		
Valor consumo combustible por km	0.045833333		\$ 0.05	
Llantas	2			
Valor de llantas	50			
Vida util de llanta	5000	KM		
Costo llanta por km	0.02		\$ 0.02	
Seguro de vehiculo	35	USD		
Vigencia de seguro	365	DIAS		
Costo seguro diario	0.0959			\$ 0.10
Salario Motorista (30D)	300			\$ 12.50
Prestaciones				
Salario diario integrado	0			
Salario diario integrado	0.0			
Salario por hora	0.00			
Costo diario en US\$				\$ 13.45
Kilometraje diario	120	KM		
Costo diario por kilometraje recorrido				\$ 0.11
Costo total por km recorrido			\$ 0.08	\$ 0.19
Administrativos	25%			\$ 0.05
Utilidad	20%			\$ 0.04
Precio venta por km recorrido (motorista)				\$ 0.28
Precio mensual de venta por servicios				\$ 805.67
Costo de venta de servicio por día en US\$				\$ 33.57

DESTINO	OW	RT	GL RT	COST FUEL	COST HR	MANTANCI	COST TRUCK	NET COST	SALE RATE	RATE US\$	COSTS			
											8.20 mts ³	1500 Kg		
											Cost x mts ³	Cost x Kg.		
MANAGUA	30.0	60.0	1.33	C\$ 253.33	C\$ 810.00	C\$ 108.33	C\$ 99.44	C\$ 1,271.10	C\$ 2,859.98	\$0.00	C\$ 557.50	\$18.58	C\$ 0.85	\$0.0282
MASAYA	35.0	70.0	2.00	C\$ 380.00	C\$ 810.00	C\$ 230.00	C\$ 580.00	C\$ 2,000.00	C\$ 4,500.00	\$150.00	C\$ 877.19	\$29.24	C\$ 1.33	\$0.0444
GRANADA	45.0	90.0	2.57	C\$ 488.57	C\$ 810.00	C\$ 230.00	C\$ 580.00	C\$ 2,108.57	C\$ 4,744.29	\$158.14	C\$ 924.81	\$30.83	C\$ 1.41	\$0.0469

Gerencia Financiera

Plan de Inversión

Panadería Petite

Plan de Inversión Expresado en dólares

Tabla 11

Nota 1

Descripción	Precio		
	Cantidad	Unitario	Total
Maquinaria Y Equipo De Producción			
Horno Industrial De 3 Bandejas	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Batidora De Engranaje 7 Litros	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Rodillo De Madera Para Repostería De 17.75 Pulgadas	5	\$ 4.00	\$ 20.00
Bandejas De Aluminio	8	\$ 10.00	\$ 80.00
Cestas Paneras	15	\$ 7.00	\$ 105.00
Balanzas Systel	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Total, Inversión Maquinaria Y Equipo De Producción			\$ 2,175.00

Tabla 12

Nota 2

Descripción	Precio		
	Cantidad	Unitario	Total
Equipo De Reparto			
Motocicleta Lifan Lf 150 - 5	1	\$1,100.00	\$1,100.00
Panel Isuzu H -100	1	\$3,700.00	\$3,700.00
Total, Inversión Equipo De Reparto			\$4,800.00

Tabla 13

Nota 3

Descripción	Precio		
	Cantidad	Unitario	Total
Equipo De Computo			
Computadora Mac	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Pos	1	\$50.00	\$50.00
Total, Inversión Equipo De Computo			\$1,050.00

Tabla 14

Nota 4

Descripción	Precio		
	Cantidad	Unitario	Total
Mobiliario Y Equipo De Oficina			
Escritorios	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Archiveros	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Mesas	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Impresoras	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Total, Inversión Mobiliario Y Equipo De Oficina			\$ 710.00

Tabla 15

Nota 5

Descripción	Precio		
	Cantidad	Unitario	Total
Gastos De Constitución			
Gastos Legales	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Gastos De Registros Dgi Alcaldia	1	\$ 240.00	\$ 240.00
Gastos Registro Publico	1	\$ 360.00	\$ 360.00
Otros Gastos	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Total, Inversión Gastos De Constitución			\$ 1,400.00

TOTAL, PLAN DE INVERSIÓN	\$ 10,135.00
---------------------------------	---------------------

Tabla 16

Nota 6

Descripción	Valor	%
Maquinaria Y Equipo De Producción	\$2,175.00	21%
Equipo De Reparto	\$4,800.00	47%
Equipo De Computo	\$1,050.00	10%
Mobiliario Y Equipo De Oficina	\$710.00	7%
Gastos De Constitución	\$1,400.00	
Total, Plan De Inversión	\$10,135.00	100%

Sustentado por la inversión de los socios

Tabla 17
Plan de Inversión

<i>Panadería Petite Plan De Inversión Al 31 De diciembre Del 2022 Expresado En Dólares</i>			
Socios	Cargo	Aportación De Capital	Porcentaje De Acciones
Marling Martínez Castro	Human Resource Manager	2,533.75	25%
Stefany Bermudez Arteaga	Senior Operations Manager	2,533.75	25%
Edwin Berrios Castro	Associate director	2,533.75	25%
Osmar Larrave Castillo	Chief Executive Officer	2,533.75	25%
Total		10,135.00	100%

Concepto	Valor
Tipo De Cambio Oficial Del Banco Central	C\$ 35.80
Número De Socios	4
Aportación De Socios	\$ 2,533.75
Aportación De Socios Valor En Córdoba	\$ 90,708.25
Patrimonio Total	\$ 10,135.00
Total, De Acciones	100.00
Valor De Las Acciones	\$ 101.35

Balance General

Panadería Petite Estado De Situación Financiera
Al 31 De diciembre Del 2027
Expresado En Dólares

Tabla 18*Balance General*

Concepto	Notas	Monto
Activo		
Activo Corriente		
Caja y Bancos		
Inventario		
Total, Activo Corriente		<u>0.00</u>
Activo Fijos		
Maquinaria Y Equipo De Producción	1	2,175.00
Equipo De Reparto	2	4,800.00
Equipo De Computo	3	1,050.00
Mobiliario y Equipo De Oficina	4	<u>710.00</u>
Sub Total Activo Fijos		<u>8,735.00</u>
Activo No Corriente		
Gastos De Constitución	5	<u>1,400.00</u>
Sub Total Activo No Corriente		<u>1,400.00</u>
Total, Activos		<u>10,135.00</u>
Pasivos Corriente		
Proveedores		<u>0.00</u>
Total, Pasivo Corriente		<u>0.00</u>
Patrimonio		
Capital Social	6	10,135.00
Total, Patrimonio		10,135.00
Total, Pasivo Corriente Más Patrimonio		<u>10,135.00</u>

Estado de Resultado

Panadería Petite
Estado De Resultado
Del 01 De enero Del 2023 Al 31 De diciembre Del 2027
Expresado En Dólares

Tabla 19

Estado de Resultado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	\$56,678.40	\$121,651.20	\$134,991.36	\$153,759.51	\$186,503.92
PAN DE COCO	56,678.40	121,651.20	134,991.36	153,759.51	185,753.92
OTROS INGRESOS (VENTA DE AF)					\$750.00
COSTO DE PRODUCCION	\$24,573.53	\$24,573.53	\$24,573.53	\$24,573.53	\$24,573.53
MATERIA PRIMA	13,881.60	13,881.60	13,881.60	13,881.60	13,881.60
MANO DE OBRA DIRECTA	7,127.95	7,127.95	7,127.95	7,127.95	7,127.95
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
UTILIDAD BRUTA	\$32,104.87	\$97,077.67	\$110,417.83	\$129,185.99	\$161,930.39
GASTOS DE OPERACIÓN	\$20,343.09	\$20,343.09	\$19,668.09	\$19,201.42	\$19,201.42
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$16,674.42	\$16,674.42	\$16,674.42	\$16,674.42	\$16,674.42
Sueldos y Salarios	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
Prestaciones Sociales	846.44	846.44	846.44	846.44	846.44
Alquiler de local para producción del pan de coco	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00
Energía eléctrica	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Agua ENACAL	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Gastos legales menores	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Pago de pasajes	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Reparaciones	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Utensilios y productos de limpieza	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Combustible	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00
Sumisitos cotidianos (Agua purificada, café, vasos)	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Viático de alimentación destinado a clientes	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Papelería	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
GASTOS DE VENTAS	\$3,668.67	\$3,668.67	\$2,993.67	\$2,527.00	\$2,527.00
Gastos de publicidad y Marketing	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos depreciaciones/amortizaciones	2,468.67	2,468.67	1,793.67	1,327.00	1,327.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$11,761.79	\$76,734.59	\$90,749.75	\$109,984.57	\$142,728.97
IR 30% ANUAL	3,528.54	23,020.38	27,224.92	32,995.37	42,818.69
UTILIDAD NETA	\$8,233.25	\$53,714.21	\$63,524.82	\$76,989.20	\$99,910.28

Flujo de Fondos

Figura 23
Flujo de Fondos

CONCEPTO	AÑO 0	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
ACTIVOS FIJOS	\$ 8,735.00																	
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1,400.00																	
INGRESOS ORDINARIOS																		
Utilidad neta por ventas de pan de coco		4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	4,723.20	56,678.40	121,651.20	134,991.36	153,759.51	185,753.92
Ganancias de capital														0.00				750.00
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS		4,723.20	4,723.20	4,723.20	56,678.40	121,651.20	134,991.36	153,759.51	186,503.92									
COSTOS																		
Materia Prima		1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	1,156.80	13,881.60	13,881.60	13,881.60	13,881.60	13,881.60
Mano de Obra Directa		594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	594.00	7,127.95	7,127.95	7,127.95	7,127.95	7,127.95
Costos Indirectos de Fabricación		297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		2,047.79	2,047.79	2,047.79	24,573.53	24,573.53	24,573.53	24,573.53	24,573.53									
UTILIDAD BRUTA		2,675.41	2,675.41	2,675.41	32,104.87	97,077.67	110,417.83	129,185.99	161,930.39									
GASTOS DE OPERACIÓN																		
Gastos de Administración														0.00				
Sueldos y Salarios		297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
Prestaciones Sociales		70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	70.54	846.44	846.44	846.44	846.44	846.44
Alquiler de local para producción del pan de coco		132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00
Energía eléctrica		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Agua ENACAL		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Gastos legales menores		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Pago de pasajes		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Reparaciones		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Utensilios y productos de limpieza		90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Combustible		210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00
Suministros cotidianos (Agua purificada, café, vasos)		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Viático de alimentación destinado a clientes		170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Papelaría		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Gastos de Ventas/Marketing														0.00				
Gastos de publicidad y Marketing		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos de Depreciación		166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	166.83	2,002.00	2,002.00	1,327.00	1,327.00	1,327.00
Gastos de Amortización		38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	38.89	466.67	466.67	466.67		
Gastos Financieros																		
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		1,695.26	1,695.26	1,695.26	20,343.09	20,343.09	19,668.09	19,201.42	19,201.42									
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		980.15	980.15	980.15	11,761.79	76,734.59	90,749.75	109,984.57	142,728.97									
Impuestos s/ganancias (30%)		294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	294.04	3,528.54	23,020.38	27,224.92	32,995.37	42,818.69
UTILIDAD/PERDIDA NETA		686.10	686.10	686.10	8,233.25	53,714.21	63,524.82	76,989.20	99,910.28									
Más: Depreciaciones/amortizaciones		205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	205.72	2,468.67	2,468.67	1,793.67	1,327.00	1,327.00
Menos: Amortización de préstamos																		
TOTAL FLUJO DE FONDOS	\$ -10,135.00	-9,243.17	-8,351.35	-7,459.52	-6,567.69	-5,675.87	-4,784.04	-3,892.22	-3,000.39	-2,108.56	-1,216.74	-324.91	566.92	11,268.83	67,451.71	132,770.20	211,086.39	312,323.67
PUNTO DE EQUILIBRIO USD		633.85	633.85	633.85	7,606.24	7,343.08	7,321.24	7,297.09	7,267.39									
PUNTO DE EQUILIBRIO %		13%	13%	13%	6%	5%	5%	5%	4%									

Punto de Equilibrio

Figura 24
Punto de Equilibrio

Costos Variables por unidad	
Descripción	Importe
Materias Primas P/u	\$ 0.20
Mano de obra P/u	\$ 0.04
Total CV x Und:	\$ 0.24

Precio de venta \$ 0.82

Cantidad de equilibrio 1,028.56

Beneficio deseado \$ 4,723.20

Cantidad para alcanzar el beneficio deseado 9,207.27

Comprobados \$ 2,826.76

Ingreso de equilibrio

\$ 843.42

Ingreso para alcanzar el beneficio deseado \$ 7,549.96

VAN y TIR

Panadería Petite
Del 01 De enero Del 2023 Al 31 De diciembre Del 2027
Cálculo De Van Y Tir
Expresado En Dólares

Figura 25

VAN y TIR

DESCRIPCION	AÑO 0	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Flujo de fondo neto	- 10,135.00	11,268.83	67,451.71	132,770.20	211,086.39	312,323.67

CALCULO DE LA VAN	\$308,277.21
CALCULO DE LA TIR	302%

n= 5 años	5
I= Tasa de descuento 24%	24.00%
IO= Inversión Inicial	-10,135.00
F1= Flujo de fondo año 1	11,268.83
F2= Flujo de fondo año 2	67,451.71
F3= Flujo de fondo año 3	132,770.20
F4= Flujo de fondo año 4	211,086.39
F5= Flujo de fondo año 5	312,323.67

Nota: El proyecto, es rentable para llevarlo a cabo.

Tasa	VAN
5%	C\$594,844.86
10%	C\$493,710.09
15%	C\$413,935.12
20%	C\$350,244.71
25%	C\$298,830.71
30%	C\$256,903.14
35%	C\$222,390.02
40%	C\$193,733.19
45%	C\$169,747.22
50%	C\$149,520.53
55%	C\$132,345.06
60%	C\$117,665.68
65%	C\$105,043.34
70%	C\$94,127.97
75%	C\$84,638.28
80%	C\$76,346.60
85%	C\$69,067.45
90%	C\$62,648.68
95%	C\$56,964.80
100%	C\$51,911.63

Nomina

Figura 26
Nomina

ITEM	CARGO	SALARIO	PRESTACIONES SOCIALES			INSS PATRONAL 21.5%	INATEC 2%	TOTAL, MES	SALARIO AÑO 1	SALARIO AÑO 2	SALARIO AÑO 3	SALARIO AÑO 4	SALARIO AÑO 5
			DECIMOTERCER MES	VACACIONES	INDEMNIZACION								
1	Marling Martínez	200.00	16.67	16.67	16.67	43.00	4.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
	Producción									-	-	-	-
2	Edwin Berrios	200.00	16.67	16.67	16.67	43.00	4.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
3	Stefany Bermúdez	200.00	16.67	16.67	16.67	43.00	4.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
4	Osmar Larrave	200.00	16.67	16.67	16.67	43.00	4.00	297.00	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98	3,563.98
TOTAL, GENERAL		\$800.00	\$ 66.66	\$ 66.66	\$ 66.66	\$ 172.00	\$ 16.00	\$1,187.99	\$ 14,255.90				

Costos Fijos

Panadería Petite
Costos Fijos
Expresado En Dólares

Figura 27
Costos Fijos

DESCRIPCION	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
INSS PATRONAL 21.5%	0.215	2.58	2.58	2.58	2.58	2.58
INATEC 2%	0.02	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
TOTAL, PATRONAL	0.24	2.82	2.82	2.82	2.82	2.82
TOTAL, PRESTACIONES SOCIALES	0.30	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
TOTAL, PATRONAL + PS	0.54	6.42	6.42	6.42	6.42	6.42
ALQUIER DE LOCAL PARA PRODUCCIÓN DEL PAN DE COCO	\$132.00	\$1,584.00	\$1,584.00	\$1,584.00	\$1,584.00	\$1,584.00
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$50.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
AGUA ENACAL	\$10.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00
COMBUSTIBLE	\$210.00	\$2,520.00	\$2,520.00	\$2,520.00	\$2,520.00	\$2,520.00
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$100.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
COSTOS FIJOS EFECTIVO	\$1,302.54	\$15,630.42	\$15,630.42	\$15,630.42	\$15,630.42	\$15,630.42
DEPRECIACIÓN		\$2,002.00	\$2,002.00	\$1,327.00	\$1,327.00	\$1,327.00
TOTAL, COSTOS FIJOS		\$17,632.42	\$17,632.42	\$16,957.42	\$16,957.42	\$16,957.42

Gastos de Venta y Administración

Figura 28

Gastos de Venta y Administración

GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL, AÑO 1	TOTAL, AÑO 2	TOTAL, AÑO 3	TOTAL, AÑO 4	TOTAL, AÑO 5
ADMINISTRACION																	
Alquiler del local para producción del pan de coco	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00	1,584.00
Energía eléctrica	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Agua ENACAL	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Gastos legales menores	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Pago de pasajes	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Reparaciones	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Utensilios y productos de limpieza	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Combustible	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00
Sumistros cotidianos (Agua purificada, café, vasos)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Viático de alimentación destinado a clientes	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	170.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Papelaría	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
TOTAL, GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$1,022.00	\$ 1,022.00	\$1,022.00	\$ 1,022.00	\$ 1,022.00	\$12,264.00	\$12,264.00	\$12,264.00	\$ 12,264.00	\$12,264.00							

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL, AÑO 1	TOTAL, AÑO 2	TOTAL, AÑO 3	TOTAL, AÑO 4	TOTAL, AÑO 5
Gastos de publicidad y Marketing	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TOTAL, GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 100.00	\$ 1,200.00															

Materia Prima

Tabla 20

Materia Prima

Código	Descripción	Cantidad	Unidad De Medida	Costo Unitario
Mp6	Harina	62	25 kg	\$ 30.22
Mp22	Frutas	63	Lbs	\$ 2.00
Mp 364	Mantequilla	20	Caja	\$ 7.42
Mp 395	Nuez Moscada	180	Und	\$ 1.00
Mp 25	Browning	24	Caja	\$ 6.59
Mp 16	Sal	20	25 kg	\$ 3.96
Mp1260	Levadura Fresca	58	25 kg	\$ 6.50
Mp2000	Coco	4000	Und	\$ 0.15

Tabla 21
Materia Prima 2

MATERIA PRIMA	CANTIDAD EN GRAMOS	CANTIDAD X UNIDAD EN GR	PRECIO X GR	TOTAL
Harina	27215.52	94.50	0.001	\$ 30.22
Mantequilla	1380	4.79	0.001	\$ 2.00
Suero De Coco	288	1.00	0.026	\$ 7.42
Frutas Deshidratadas	2721.6	9.45	0.000	\$ 1.00
Nuez Moscada	2721.6	9.45	0.002	\$ 6.59
Sal	72	0.25	0.055	\$ 3.96
Levadura	2721.6	9.45	0.002	\$ 6.50
Browning	288	1.00	0.001	\$ 0.15
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA PARA 288 UNIDADES				\$ 57.84
Costo Unitario De MD USD				\$ 0.20

Figura 29
Materia prima 3

TOTAL, MATERIA PRIMA POR MES				TOTAL, MATERIA PRIMA								
CANTIDAD EN GRAMOS	CANTIDAD X UNIDAD EN GR	PRECIO X GR	TOTAL, MES	CANTIDAD EN GRAMOS	CANTIDAD X UNIDAD EN GR	PRECIO X GR	TOTAL, AÑO 1	TOTAL, AÑO 2	TOTAL, AÑO 3	TOTAL, AÑO 4	TOTAL, AÑO 5	
544310.4	1,889.97	0.001	\$ 604.40	6531724.8	22,679.60	0.001	7,252.80	7,252.80	7,252.80	7,252.80	7,252.80	
27600	95.83	0.001	\$ 40.00	331200	1,150.00	0.001	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	
5760	20.00	0.026	\$ 148.40	69120	240.00	0.026	1,780.80	1,780.80	1,780.80	1,780.80	1,780.80	
54432	189.00	0.000	\$ 20.00	653184	2,268.00	0.000	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	
54432	189.00	0.002	\$ 131.80	653184	2,268.00	0.002	1,581.60	1,581.60	1,581.60	1,581.60	1,581.60	
1440	5.00	0.055	\$ 79.20	17280	60.00	0.055	950.40	950.40	950.40	950.40	950.40	
54432	189.00	0.002	\$ 130.00	653184	2,268.00	0.002	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	
5760	20.00	0.001	\$ 3.00	69120	240.00	0.001	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	
			\$ 1,156.80				\$ 13,881.60					

Proyección en Ingresos

Panadería Petite
Proyección De Ingreso

Del 01 De enero del 2023 al 31 de diciembre del 2027 Expresado En dólares

Figura 30
Proyección de Ingresos

Descripción	AÑO1												Total	Total	Total	Total	Total
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23					
unidades vendidas	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	69120	138240	145152	155313	178610
Precio de venta	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.88	0.93	0.99	1.04
Total ingreso ordinario año	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$ 4,723.20	\$56,678.40	\$121,651.20	\$134,991.36	\$153,759.51	\$185,753.92

Conclusiones

Panadería Petite, entra al mercado nicaragüense desarrollando un nuevo modelo de distribución llamado "DARK KITCHEN". Este modelo, surge como una respuesta a la necesidad latente de responder a la demanda, y crecimiento del mercado en los últimos años, si bien la pandemia ha jugado un factor importante en todos los negocios e industrias, la gastronomía no detiene su curso y el modelo actual, pretende venir a innovar el concepto de distribución a nivel nacional.

El concepto DARK KITCHEN, o "COCINAS OSCURAS" resuelve el problema separando físicamente el lugar donde se preparan los pedidos delivery del modelo de negocio tradicional, de esta manera el Panadería Petite, puede llegar a más clientes, nuevas zonas del país de una forma más rápida y eficiente.

La estrategia de Panadería Petite es diferenciarse en calidad, ofrecer una estructura diseñada y sólida. Abrirse paso en el mercado con un modelo de negocios innovador y a la vanguardia del mercado, llevando a las mesas de los nicaragüenses productos 100% gourmets, promoviendo la cultura caribeña del país.

La estructuración del plan de negocios ayuda a determinar las debilidades y fortalezas, abriendo campo a futuras consideraciones, con la finalidad que se pueda desarrollar el negocio de una forma más eficiente, es por ello que durante el desarrollo del trabajo se definieron aspectos claves tales como el administrativo en el cual se analizó la dimensión del local junto con la distribución de tareas, cantidad de empleados, costo laboral, de materias primas y producción, en lo relacionado a la estrategia de marketing, abarcando temas de packaging e imagen, arquitectura de marca, así como ola difusión en redes sociales a fin de promover las características del producto en cuanto a la calidad y frescura del mismo.

Cadena de suministros, como lo es la eficiente administración del stock ajustable a la demanda, por último, cabe resaltar aspectos operativos que abarcan etapas del proceso de producción desde el punto de pedido hasta la entrega del producto al cliente, así como los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Una vez analizado los datos, se concluye que Panadería Petite tendría una rentabilidad y aceptación de marca y producto, se coincide que la ubicación estratégica de Kioscos sería ideal ya que no existe mucha competencia en el rubro, y tampoco abundante competencia que ofrezca el mismo nivel de calidad y precio.

Es conveniente aclarar que, el plan de negocios no garantiza el éxito del proyecto, si permitirá mitigar los riesgos y aumentar las probabilidades de éxito en ventas planteadas. Es cierto que actualmente Nicaragua es un país con constantes cambios económicos y falta de estabilidad para las empresas debido a la gran incertidumbre. Justamente en este contexto es que se vuelve más importante la ejecución de un adecuado plan de negocios de manera estratégica, estudiando cada una de las variables y resultados posibles.

Recomendaciones

- a. Una vez recolectados todos los datos del plan de negocios se encontraron diferentes estrategias, para un mejor desarrollo de la empresa.
- b. Se recomienda a Panadería Petite guiarse del presente plan de negocios para el desarrollo de la empresa de manera que la estrategia diseñada sea de gran utilidad para el adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores con el propósito de tener una marca atractiva, y ser competitivos en el mercado de la panificación.
- c. Considerando que los factores que más influyen en los clientes al momento de comprar son el precio y la calidad, se recomienda realizar siempre un análisis de los precios de la competencia, estar a la vanguardia del mercado y no descuidar la calidad e inocuidad del producto.

Bibliografías

Referencias personales

Desarrollo y acompañamiento en los módulos impartidos en el curso de titulación UNICA 2022.

Fuentes propias de estudios Universitarios

Corporate Finance Institute. (n.d.). What is a CEO (Chief Executive Officer)? Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/jobs/what-is-a-ceo-chief-executive-officer/>

Indeed Career Guide. (n.d.). Associate Director vs. Assistant Director: What's the Difference? Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/associate-director-vs-assistant-director#:~:text=An%20associate%20director%20holds%20a,create%20business%20plans%20and%20policies.>

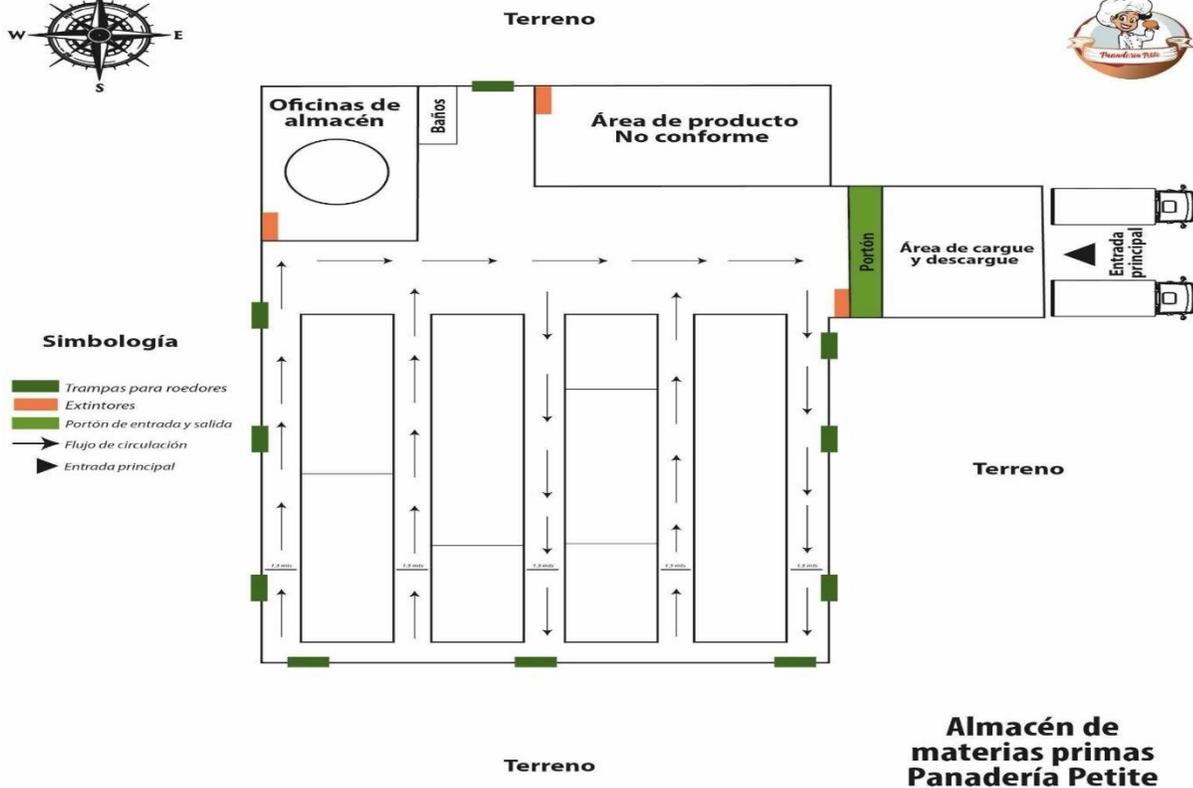
National Association of Colleges and Employers. (n.d.). Associate Director Job Descriptions. NACE. <https://www.naceweb.org/career-development/organizational-structure/associate-director-job-descriptions/>

TestGorilla. (2021, February 18). What Does a Human Resources Director Do? TestGorilla. <https://www.testgorilla.com/blog/what-does-a-human-resources-director-do/>

Anexos



Figura 31
Anexo. Layout



NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGUENSE DE MANIPULACION DE ALIMENTOS.REQUISITOS SANITARIOS PARA MANIPULADORES

OBJETO

Establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir los manipuladores y cualquier otro personal en actividades similares; en las operaciones de manipulación de alimentos, durante su obtención, recepción de materia prima, procesamiento, envasado, almacenamiento, transportación y su comercialización.

CAMPO DE APLICACION

Esta norma es de aplicación obligatoria en todas aquellas instalaciones donde se manipulen alimentos, tanto en su obtención, procesamiento, recepción de materias primas, envasado, almacenamiento, transportación, comercialización y por todos los manipuladores de alimentos.

GENERALIDADES

Durante la manipulación de los alimentos se evitará que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos o de otra índole capaces de contaminarlos o deteriorarlos. Aquellos alimentos y materias primas que por sus características propias así lo requieran, además de cumplir con lo establecido en la presente norma, cumplirán con medidas específicas de manipulación según sea el caso.

REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS

Todo manipulador de alimento y cualquier otro personal en actividades similares recibirá capacitación básica en materia de higiene de los alimentos la que debe estar actualizada y ser registrada para desarrollar estas funciones y cursará otras capacitaciones de acuerdo a lo programado por la empresa, establecimiento, expendio de alimento y otros, así como las establecidas por las autoridades sanitarias.

Los manipuladores mantendrán una correcta higiene personal, la que estará dada por:

- Buen aseo personal
- Uñas recortadas limpias y sin esmalte
- Cabello corto, limpio, cubierto por gorro, redcecilla y otros medios adecuados. Usar tapaboca.
- Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas, zapatos cerrados y guantes si la actividad lo requiere.

No usarán prendas (aretes, pulseras, anillo) u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.

Los manipuladores se lavarán las manos y los antebrazos, antes de iniciar las labores y cuantas veces sea necesario, así como después de utilizar el servicio sanitario. El lavado de las manos y antebrazos se efectuará con agua y jabón u otra sustancia similar, se utilizará solución bactericida para la desinfección.

El secado de las manos se realizará por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables, secadores eléctricos u otros medios que garanticen la ausencia de cualquier posible contaminación. Los manipuladores no utilizarán durante sus labores sustancias que puedan afectar a los alimentos, transfiriéndoles olores o sabores extraños, tales como; perfumes maquillajes, cremas, etc.

Los medios de protección deben ser utilizados adecuadamente por los manipuladores y se mantendrán en buenas condiciones de higiene, para no constituir riesgos de contaminación de los alimentos.

Continúa

El manipulador que se encuentre trabajando con materias primas alimenticias, no podrá manipular productos en otras fases de elaboración, ni productos terminados, sin efectuar previamente el lavado, desinfección de las manos, antebrazos y de requerirse el cambio de vestuario. A los manipuladores de alimentos en ningún caso se les permitirá realizar la limpieza de los servicios sanitarios ni las áreas para desechos.

REQUISITOS SANITARIOS PARA LA MANIPULACION DE LOS ALIMENTOS

Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción de materia prima, elaboración, procesamiento y envasado se realizarán en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos. Se evitará que los alimentos queden expuestos a la contaminación ambiental, mediante el empleo de tapas, paños, mallas u otros medios correctamente higienizados.

Ningún alimento o materia prima se depositará directamente en el piso, independientemente de estar o no estar envasado.

REQUISITOS PARA LA MANIPULACION DURANTE EL ALMACENAMIENTO Y LA TRANSPORTACION DE LOS ALIMENTOS

La manipulación durante la carga, descarga, transportación y almacenamiento no debe constituir un riesgo de contaminación, ni debe ser causa de deterioro de los alimentos. Además, debe cumplir con lo que establece en la NTON 03 041 - 03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios. El transporte de los alimentos se realizará en equipos apropiados y condiciones sanitarias adecuadas. Además, debe cumplir con lo que establece la NTON 03-079-08 Primera Revisión Requisitos para el Transporte de Productos Alimenticios.

REFERENCIA

Para la elaboración de esta norma se tomaron en cuenta

- CODEX ALIMENTARIUS – Volumen I – Suplemento 1-1993
- MINSA – Dirección Nacional de Higiene. Higiene del medio. Tomo II. Primera edición. 1981
- MINSA – Normas y Procedimientos de Higiene.
- NORMA CUBANA – Manipulación de Alimento. 1987
- OMS: Manipulación correcta de los alimentos. 1990
- CODEX ALIMENTARIUS. Requisitos Generales. 2da. Edición
- NTON 03 041-03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios
- NTON 03-079-08 Primera Revisión Requisitos para el Transporte de Productos Alimenticios

OBSERVANCIA DE LA NORMA.

La verificación y certificación de esta norma estará a cargo del Ministerio de Salud a través de la Dirección de Regulación de Alimentos y el SILAIS correspondientes de acuerdo a su ubicación geográfica, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio a través de la Dirección de Defensa del Consumidor y el Ministerio Agropecuario y Forestal a través de la Dirección Inocuidad Agroalimentaria.

SANCIONES.

El incumplimiento a las disposiciones establecidas en la presente norma, debe ser sancionado conforme a la legislación vigente.

Continúa