

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Alternativas estratégicas de distribución y comercialización de productos BIMBO en
el mercado de las Islas Galápagos

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Agustín Josue Palacios Burgos

Adriana Valeria Naranjo Lima

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y demás familiares que estuvieron presentes en nuestra etapa universitaria, sin ellos y su apoyo no podríamos haber llegado a culminar la carrera.

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a nuestros familiares quienes han sido nuestro apoyo para poder culminar nuestra carrera universitaria, a nuestros amigos quienes han formado parte de esta etapa y a nuestros profesores quienes no han formado profesionalmente durante toda la carrera.

Declaración Expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Agustín Josue Palacios Burgos y Adriana Valeria Naranjo Lima y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Agustín Josue Palacios

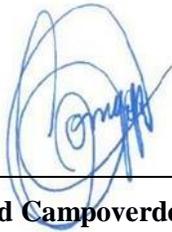
Burgos



Adriana Valeria Naranjo

Lima

Evaluadores



MSc. Ronald Campoverde Aguirre

Profesor de Materia



Escuela Nacional Superior Politécnica
**CONSTANTINO
FRANCISCO
TOBALINA DITO**

MSc. Constantino Tobalina Dito

Tutor de proyecto

Resumen

En el presente trabajo de titulación evalúan alternativas estratégicas para la comercialización de un producto en un nuevo mercado, teniendo por objetivo el identificar la mejor alternativa estratégica para introducir los productos de Rico Pan en el mercado de la región Insular por medio del análisis financiero y estratégico aplicando la metodología de caso de negocio de Harvard ya que se quiere lograr estar en este mercado debido a que los productos de dicha empresa son reconocidos mundialmente pero su presencia en las Islas Galápagos no es notoria ya que no existe una estrategia de comercialización definida y además por la grave escasez de alimentos que están pasando las Islas hoy en día. Para el análisis de las alternativas se hizo uso de la metodología de caso de Harvard que permitió realizar un análisis estratégico y financiero de cada alternativa para así poder escoger la ganadora, el cual fue una de las alternativas que trataba de crear un nuevo producto de pan de molde que posea menor cantidad de rebanadas para su exportación con respecto al producto tradicional mediante la inversión de una nueva máquina para la producción de este nuevo producto y que a su vez agiliza los procesos obteniendo como resultado una ganancia esperada por la empresa del 10.1%. El presente caso de negocio da una solución a problemas sociales, así como también la generación de varias alternativas y su evaluación para introducir los productos en un nuevo mercado siempre y cuando tengan una venta incremental que afecte positivamente el resultado de la compañía y cuide su ejecución en el punto de venta. Adicionalmente aporta a solventar una necesidad básica como lo es la alimentación en estos momentos duros de escases de alimentos que están pasando las Islas.

Palabras Claves: panificadora, molde, capex, máquina

Abstract

The objective of this degree project is to identify the best strategic alternative to introduce Rico Pan's products in the market of the Insular region through financial and strategic analysis applying the Harvard business case methodology, since the company's products are recognized worldwide but their presence in the Galapagos Islands is not noticeable because there is no defined marketing strategy and also because of the serious food shortage that the Islands are experiencing today. For the analysis of the alternatives, use was made of the Harvard case methodology that allowed a strategic and financial analysis of each alternative in order to choose the winner, which was one of the alternatives that sought to create a new sliced bread product that has fewer slices for export than the traditional product by investing in a new machine for the production of this new product and that in turn streamlines the processes, resulting in an expected profit for the company of 10.1%. This business case provides a solution to social problems, as well as the generation of several alternatives and their evaluation to introduce the products in a new market as long as they have an incremental sale that positively affects the company's results and takes care of its execution at the point of sale. Additionally, it contributes to solve a basic need such as food in these hard times of food shortages that the islands are going through.

Keywords: breadmaker, mould, capex, machine

Índice general

Resumen	I
Abstract	II
Índice general.....	III
Abreviaturas.....	VI
Índice de figuras.....	VII
Índice de tablas.....	VIII
Capítulo 1	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción del problema	3
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.4 <i>Objetivos específicos</i>	5
1.5 Marco teórico.....	5
1.5.1 <i>Metodología de casa de negocio de Harvard</i>	5
1.5.2 <i>Diagrama de causa y efecto</i>	6
1.5.3 <i>Modelo de negocio</i>	7
1.5.4 <i>Objetivos Smart</i>	8

Capítulo 2	10
2. Metodología	11
2.1 Metodología de caso de Harvard	11
2.1.1 <i>Objetivos y métricas</i>	12
Capítulo 3	15
1. Resultados y análisis	16
1.1 Generación de alternativas	16
1.2 Alternativas seleccionadas	19
1.3 Análisis de alternativas.....	20
1.3.1 <i>Alternativa 1</i>	23
1.3.2 <i>Alternativa 2</i>	29
1.3.3 <i>Alternativa 3</i>	32
1.3.4 <i>Alternativa 4</i>	35
1.5 Evaluación de riesgos.....	43
1.6 Plan de Implementación	45
Capítulo 4	49
4.1 Conclusiones y recomendaciones	50
4.1.1 <i>Conclusiones</i>	50
4.1.2 <i>Recomendaciones</i>	51

Referencias52

Abreviaturas

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

ONU Organización de Naciones Unidas

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

BCE Banco Central de Ecuador

PVP Precio de Venta al Público

Índice de figuras

Figura 1 <i>Diagrama de espina de pescado</i>	7
Figura 2 <i>Diagrama de casa y efecto del problema</i>	12
Figura 3 <i>Descomposición en porcentaje de la UG</i>	21

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Objetivos Smart de la empresa.....</i>	13
Tabla 2	<i>Alternativas propuestas junto a su razón de selección.....</i>	17
Tabla 3	<i>Información nutricional por rebanada de pan de molde.....</i>	24
Tabla 4	<i>Histórico de pedidos semanales.....</i>	25
Tabla 5	<i>Demanda semanal del nuevo producto.....</i>	26
Tabla 6	<i>Costeo de nuevo producto de medio molde.....</i>	28
Tabla 7	<i>Costos de transporte marítimo hacia las Islas.....</i>	30
Tabla 8	<i>Costeo de colocar en el valor del producto el costo de transporte.....</i>	30
Tabla 9	<i>Costeo de agregar una bonificación por monto de pedidos.....</i>	33
Tabla 10	<i>Costeo de realizar un pan con mayor tiempo de vida útil.....</i>	36
Tabla 11	<i>Pros y contras de la alternativa 1.....</i>	38
Tabla 12	<i>Pros y contras de alternativa 2.....</i>	38
Tabla 13	<i>Pros y contras de alternativa 3.....</i>	39
Tabla 14	<i>Pros y contras de la alternativa 4.....</i>	40
Tabla 15	<i>Costeo de la alternativa escogida.....</i>	41
Tabla 16	<i>Plan de riesgos y mitigación.....</i>	45
Tabla 17	<i>Fase 1: Compra de la máquina separadora.....</i>	45
Tabla 18	<i>Fase 2: Capacitación de la máquina.....</i>	46
Tabla 19	<i>Fase 3: Producción.....</i>	47
Tabla 20	<i>Fase 4: Llegada de exportación a las Islas.....</i>	47

Capítulo 1

1.1 Introducción

A lo largo de los años, Ecuador ha venido creando nuevas oportunidades de desarrollo económico con empresas nacionales e internacionales, el total de número de empresas presente en el país hasta el año 2022 fue de 863.861 mil, teniendo el número de empresas de; 193.544, 118.115 y 46.467 respectivamente en las tres ciudades más importantes del país; Guayaquil, Quito y Cuenca (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Diversas multinacionales están apostando y haciéndose presente en el Ecuador, sin embargo, De acuerdo con (Villalba, 2022) la Inversión extranjera directa (IDE) recibida en el Ecuador en los últimos años ha sido menor al 1% del PIB, la IDE es un complemento esencial para fortalecer las actividades productivas a través de nuevas inversiones o expansión de las actuales especialmente las que están relacionadas con la exportación.

Diversas empresas se han establecido en el territorio ecuatoriano, en el año 2021 las empresas de alimentos y bebidas representaron el 42,8% de los ingresos del país (BCE, 2022), dichas empresas tienen sus plantas de producción en las ciudades grandes del Ecuador como lo son Guayaquil y Quito, de estas el producto es exportado para las Islas Galápagos, el producto sale del puerto de Guayaquil en las embarcaciones. Hasta el año 2017 existían 5 buques de carga que llevaban los alimentos a la región; BBC Seattle, Fusión, Baltic Betina, Orca I y Paola (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015), eran las embarcaciones encargadas de llevar los productos de primera necesidad, hasta antes de la pandemia del COVID 2019, dichas embarcaciones transportaban 6000 toneladas mensuales, cifra que se redujo a la mitad luego de la pandemia que en consecuencia llevo a una ausencia de turistas.

La multinacional con nombre ficticio Rico Pan S.A es una de las empresas extranjeras que decidió invertir en el mercado ecuatoriano, su llegada al Ecuador se concretó luego de la adquisición de la empresa Nuestro Pan S.A y sus nueve marcas. Esta empresa tiene presencia en sierra, costa y amazonia del Ecuador, hoy en día desea expandirse y lograr abarcar la región insular, por lo tanto, la multinacional anda en búsqueda de alternativas estratégicas atractivas para que sus productos puedan comercializarse en las islas un precio óptimo, satisfaciendo así las necesidades del consumidor y cubriendo la demanda de los hogares que consumen este tipo de producto.

1.2 Descripción del problema

La famosa multinacional panificadora inició sus actividades en Ecuador en el año 2014 con alrededor de 1000 colaboradores, dos plantas de producción y 16 centros de distribución. Sus plantas de producción actualmente quedan ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Quito, llegando así a diferentes ciudades del país, su producto se encuentra en las Islas Galápagos a un alto PVP y en determinadas ocasiones ya que los distribuidores realizan pedidos de cierta cantidad de producto para poder comercializarlo, pero no existe la presencia de la empresa en este mercado ni un acuerdo de exportación hacia las islas. La empresa cuenta con capital óptimo para realizar inversiones y expandirse, pero el problema también persiste en el desabastecimiento que presenta esta región en la actualidad. A Junio del 2024 los habitantes de Puerto Ayora vivían el desabastecimiento de alimentos en la isla desde aproximadamente el mes de febrero, las embarcaciones que hasta el año 2022 realizaban el transporte de alimentos se redujo a una unidad de las cuales solo iban llenas del 30% al 50% de su capacidad debido a la ausencia de los

turistas en las islas (PlanV, 2020), con el alto costo de transporte debido a la escasez de los mismos, a este mercado el producto llega con un precio muy elevado y adicional tiene corta vida para su comercialización.

Dicho esto, se cuestiona la siguiente pregunta, ¿podrá la empresa encontrar una alternativa ideal para poder comercializar su producto en este nuevo mercado al PVP que se comercializa en el resto del país?, el presente proyecto busca encontrar la alternativa viable analizada desde un enfoque estratégico y financiero para poder llevar a cabo el objetivo propuesto a un largo plazo.

1.3 Justificación del problema

Al encontrar la alternativa indicada se podrá comercializar el producto al PVP indicado por la empresa para los diversos distribuidores como tiendas de barrio, avícolas, supermercados, entre otros, además la empresa alcanzará una mayor cobertura y llegará a todos los hogares siempre cumpliendo los objetivos de desarrollo sostenible con productos altamente amigables con el medio ambiente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar la mejor alternativa estratégica para introducir los productos de Rico Pan en el mercado de la región Insular por medio del análisis financiero y estratégico aplicando la metodología de caso de negocio de Harvard.

1.4 Objetivos específicos

1. Identificar alternativas de solución por el método exploratorio generadas por el grupo de interés.
2. Evaluar las alternativas seleccionadas desde un enfoque estratégico y operativo.
3. Realizar un plan de riesgos, mitigación e implementación de la alternativa seleccionada.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Metodología de caso de negocio de Harvard

La metodología de caso de Harvard es un modelo diseñado que surge en el siglo XX por la universidad de Harvard, consiste en el análisis y evaluación de experiencias y situaciones de casos de la vida real (Domínguez, 2023).

El método es utilizado en escuelas de negocios ya que permite al estudiante opinar, debatir y argumentar sobre el estudio realizado y así mismo da la posibilidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria.

De acuerdo a la editorial del libro de negocios Harvard Business Press (2022) se deben de seguir los siguientes pasos para tener un caso de negocio exitoso:

1. Definir la oportunidad: En esta parte se debe de describir la situación y los objetivos de empresa.

2. Identificar las alternativas: El metodo exploratorio de entrevistas es usado en esta sección, el focus group proporciona alternativas de las cuales 3 o 4 son escogidas para posteriormente ser analizadas.

3. Recopilar datos y estimar un marco de tiempo: Se recopilan datos importantes para argumentar cada alternativa seleccionada y el tiempo en que tomara realizarla cada una.

4. Analizar las alternativas: Se debe de analizar cada una y como afectara a los objetivos que se han definido.

5. Escoger la alternativa ganadora y evaluar el riesgo: Se realiza una recomendación basada en el analisis y considerar como se mitigara cada riesgo asociado a la recomendación realizada.

6. Crear un plan de implementación: En este penultimo paso se argumenta como se llevara a cabo la alternativa y quien sera el responsable de ejecutarla.

7. Dar a conocer el caso: En el ultimo paso se da a conocer el caso de negocio mediante un documento o presentacion al grupo encargado de evaluar el proyecto.

“Gracias a este método conseguimos preparar a nuestros estudiantes para lo que venga, reducir sus miedos a las posibles incidencias y volverles capaces de encontrar soluciones incluso en el escenario más difícil posible” (Domínguez, 2023).

1.5.2 Diagrama de causa y efecto

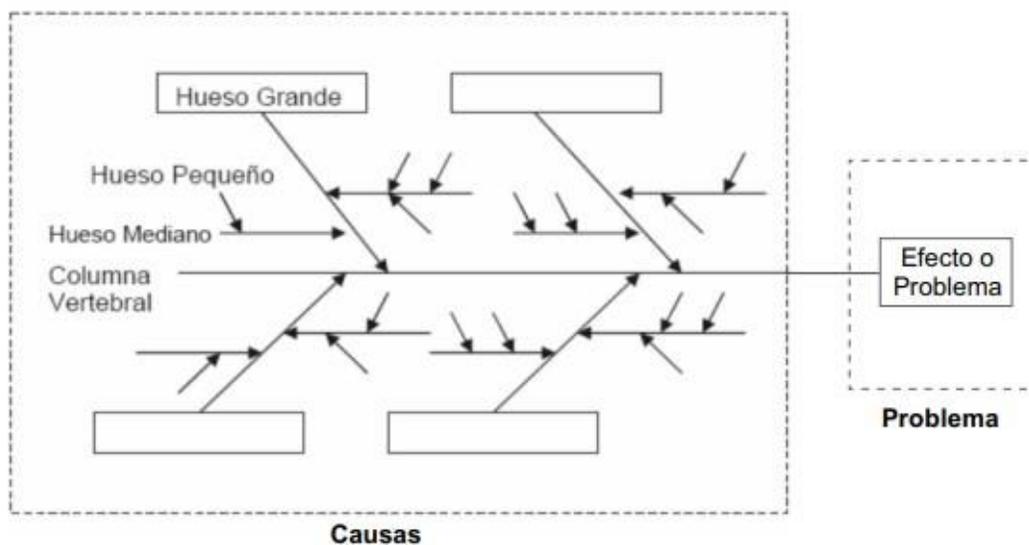
El diagrama de causa y efecto también conocido como diagrama de espina de pescado fue creado por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio en el año 1943, esta herramienta tiene como fin señalar las posibles causas y la probabilidad de identificar las causas principales de un problema presentado ante cualquier situación (Bermúdez & Camacho, 2010).

Existen dos formas para proceder a realizar la elaboración de este diagrama, la primera consiste en realizar una lluvia de ideas de todos los problemas identificados para luego

jerarquizarlos identificando las principales y sus causas, se realiza este proceso las veces que sean necesarias hasta haber identificado todos los problemas. La segunda forma consiste en identificar los problemas principales e identificarlos para posteriormente ubicarlos como “huesos primarios”, para luego identificar las causas secundarias que serán ubicadas en “huesos pequeños” que se desprenderán de las ramas principales (Zapata et al., 2006).

Figura 1

Diagrama de espina de pescado



Nota. Estructura detalla del diagrama de causa y efecto. Tomada de (Ishikawa, 1986).

1.5.3 Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010), toda empresa posee un modelo de negocio, este es importante ya que de aquí parte como se empezara a crear valor con el cliente con el producto o

servicios que se ofrece, dentro de las actividades de la empresa por desarrollar, este facilita definir las siguientes tareas:

- Recursos necesarios para crear la oferta de valor
- Canales por el cual se dará a conocer el proyecto
- Oportunidades de innovación que se presentaran en el camino
- Evaluación de la competencia en el mercado que se va a incursionar

1.5.4 Objetivos Smart

Los objetivos SMART son realistas, alcanzables y definidos. George T Doran en 1981 los definió por sus siglas como: específico (specific), medible (measurable), alcanzable (achievable), realista (realistic) y de duración limitada (time-bound).

- **Objetivos específicos:** Se requiere que el proyecto a desarrollarse tenga objetivos específicos centralizados en lo que exactamente se quiere alcanza.
- **Objetivos medibles:** Los objetivos establecidos deben de presentar un escenario a evaluar, es decir cómo se encuentra el proyecto actualmente y cuál es el estado del proyecto luego del desarrollo, se requieren datos cuantificables en estos objetivos.
- **Objetivos alcanzables:** Todo proyecto debe de implementar objetivos que estén al alcance y que se pueda desarrollar en un determinado tiempo, no objetivos irreales que no tendrán un resultado.
- **Objetivos realistas:** Ciertas veces, las empresas establecen objetivos que son alcanzables pero que generan muchos factores de por medio que son imposibles de desarrollar, por

consecuente es irrealista, se requiere que todo proyecto establezca objetivos realistas para evitar problemas en su desarrollo.

- **Objetivos de duración limitada:** Todo proyecto debe de tener una fecha de finalización, caso contrario el proyecto se prolongaría y no se tendrían los resultados esperados.

Capítulo 2

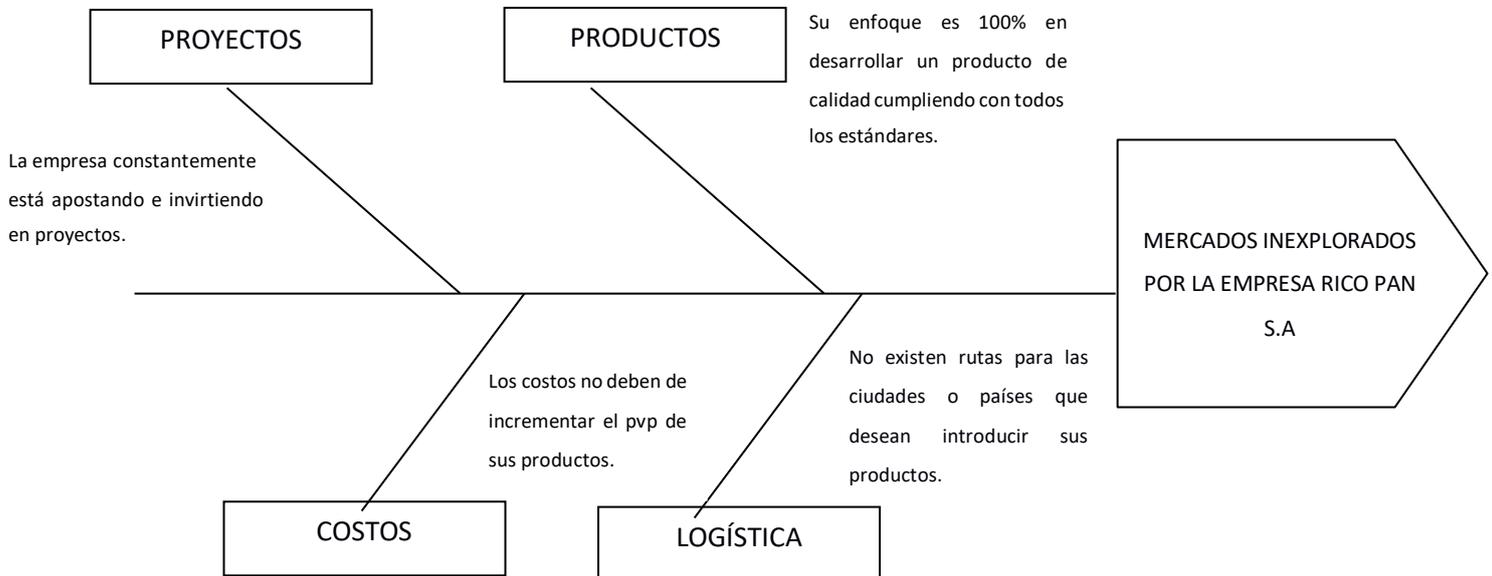
2. Metodología

Una vez descrito el problema se procedió a buscar una o varias soluciones que pueda cumplir los objetivos que tiene la empresa, para esto, se utilizó la metodología de caso de negocio de Harvard que busca seleccionar la mejor alternativa analizada desde un enfoque estratégico y operativo para su ejecución.

2.1 Metodología de caso de Harvard

Una vez conocido los pasos a seguir en la metodología de caso Harvard, se implementó los 7 pasos para poder llevar a cabo el caso de negocio; definir la oportunidad, identificar las alternativas, recopilar datos y estimar un marco de tiempo, analizar las alternativas, escoger la alternativa ganadora y evaluar el riesgo, crear un plan de implementación y dar a conocer el caso de negocio.

En primera instancia se evaluó la problemática usando el diagrama de causa y efecto para ver las causas principales al problema presentado, las causas que se encontraron respondieron a la siguiente pregunta referente a la problemática: ¿Por qué la empresa Rico Pan S.A no llega a ciertos mercados inexplorados?, a continuación, se ilustra el diagrama con las causas encontradas.

Figura 2*Diagrama de causa y efecto del problema*

Nota. En la figura se ilustra las causas encontradas que dan como consecuencia los mercados inexplorados por la empresa Rico Pan S.A

Las causas encontradas explican el por qué la empresa no tiene acceso a estos mercados inexplorados, por consecuente con el caso de negocio desarrollado se analizaron las diversas alternativas propuestas por un grupo de interés para dar una solución a lo que se requiere, con el presente caso se dio una respuesta a la pregunta planteada; ¿Cuál es la alternativa estratégica factible para que los productos de Rico Pan S.A puedan llegar al mercado de la región Insular?

2.1.1 Objetivos y métricas

Un objeto es un fin o una meta que se plantea mediante una planificación previa y se desea alcanzar en un determinado tiempo.

Un objetivo no puede ser demasiado genérico porque entonces resultará muy difícil encontrar métricas o KPI que lo definan y permitan valorar el éxito o el fracaso de la estrategia

según la consecución de dicho objetivo (Digital, 2021), por lo tanto, uno de los requisitos para poder generar métricas es que los objetivos establecidos sean SMART.

Las métricas permiten controlar todos los procesos actuales que tiene la compañía ya que diagnostican el estado en donde se encuentra la empresa en el presente y determina el mapa para donde se quiere llegar (Noriega, 2020).

Para el presente caso de negocio fue de vital importancia saber los objetivos de la empresa, ya que las alternativas que se generaron debían de ajustarse a los mismos.

Los objetivos de Rico Pan S.A se establecieron a un largo plazo, desde el presente año hasta el 2030, la empresa estableció objetivos en cuanto a al consumidor, la vida y la naturaleza, por lo tanto, escogió 1 objetivo respectivamente, cabe recalcar que se ajustaron a objetivos SMART para su evaluación de métricas.

Tabla 1

Objetivos Smart de la empresa

	Objetivos	Métricas
Para el consumidor	El 100% de los productos de la empresa ofrece transparencia nutricional en cuanto a la creación de recetas sencillas y naturales mediante la inclusión de una amplia gama de cereales, por lo tanto, son parte de una dieta saludable a base de plantas.	Utilización de productos 100% naturales en la mayor parte del producto
Para la vida	Implementar un proyecto de impacto social por centro de trabajo asegurándose de que la mayoría de los agricultores y clientes sean apoyados por la empresa a través de programas dedicados.	Evaluación contaste mensual de requerimientos y necesidades de los agricultores y clientes.
Para la naturaleza	Garantizar que el 100 % de los empaques apoyen una economía circular, reducción de residuos, empaques	Control de los procesos de producción, reciclando y reutilizando los desperdicios de los productos.

sustentables, operaciones
eficientes, reducción de
consumo de agua y
desperdicio de alimentos,
alcanzando así 0 emisiones
netas de carbono.

Nota. La tabla adjunta muestra los objetivos SMART que tiene la empresa a un largo plazo junto a sus métricas.

Los objetivos planteados se ajustan a los objetivos de desarrollo sostenible desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) los cuales hacen referencia al ODS2, ODS10 y ODS12 que involucran respectivamente “lograr la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición”, “Reducir la desigualdad entre los países” y “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible”.

Capítulo 3

1. Resultados y análisis

1.1 Generación de alternativas

Una vez descrito los objetivos y métricas se prosigue con el desarrollo las alternativas mediante el método exploratorio utilizando las entrevistas a grupos de interés.

Las alternativas que se buscaron fueron netamente enfocadas a la problemática referente a la ausencia de la empresa Rico Pan S.A en el mercado de la región Insular. En el mes de junio del año 2023 se realizaron entrevistas presenciales y virtuales a un grupo de interés, este grupo se ajustó a las características requeridas tales como: conocer los objetivos del caso y de la empresa, ser miembros de las diferentes áreas de la empresa y conocer el escenario que actualmente posee la empresa frente a la problemática. Se realizo entrevistas abiertas de manera virtual con lideres y equipo de las diferentes áreas en la empresa el cual se detalla a continuación:

1. Equipo comercial (Marketing & Ventas)
2. Producción
3. Desarrollo de Nuevos Productos
4. Logística
5. Finanzas
6. Calidad de Productos

Se buscó obtener 6 alternativas y para poder sistematizar la información se pidió que los participantes del estudio califiquen su alternativa propuesta con un nivel de viabilidad “Alta”, “Media” y “Baja”, y expliquen la razón de selección.

Tabla 2*Alternativas propuestas junto a su razón de selección*

Alternativa propuesta	Departamento que realizó la propuesta	Viabilidad			Razón de selección
		Alta	Media	Baja	
Entregar un molde con la mitad de rebanadas del producto tradicional ya que se tendría el volumen deseado en la distribución de productos Rico Pan S.A aprovechando al máximo el espacio ofrecido en los barcos comerciales	Marketing y Ventas	X			Se cree que es una alternativa válida ya que el problema persiste en los barcos comerciales por la capacidad que ocupa el producto no en su transportación y con ellos tendría mayor volumen de venta sobre todo mejoraría la partición. Al exportar el producto se deben de considerar costos y este se agregaría al costo del producto, de esta manera el producto llegaría más rápido, se cree que no habría problema al incrementar un costo ya que Galápagos es un lugar turístico.
Agregar un costo adicional en la bonificación del producto mediante órdenes de compra realizadas por un distribuidor para envíos mediante transporte marítimo.	Producción	X			La empresa cuenta con el presupuesto para realizar dicha alternativa, pero el problema va más allá de costos, se necesitaría realizar un rediseño de producción y del producto, es decir sacar un nuevo producto al mercado.
Incluir el costo del transporte marítimo a un nuevo producto y enviar muestras de producto para evaluar su acogida. Este costo iría incluido en el precio del producto desde el nacimiento de este, debido a que no se puede colocar un precio diferente a un producto ya existente dentro de Ecuador.	Desarrollo de nuevos productos	X			Cada producto tiene un tiempo para su consumo, se podría aumentar el tiempo de vida de estos
Realizar un Pan con mayor tiempo de vida útil, para que no exista problema con la distribución de	Logística	X			

<p>productos y que de esta manera se pueda tener mayor tiempo en el punto de venta, revisando que los costos unitarios no sean elevados.</p>		X	<p>únicamente para este nuevo mercado y así los distribuidores estén confiados en adquirir el producto</p>
<p>Implementar una planta de producción en las Islas Galápagos.</p>	Finanzas	X	<p>Esta podría ser una opción viable ya que lo que se invertiría en enviar volúmenes de materias primas que tienen abastecimiento para largos periodos de producción, y con la adecuada política de reposición y requisición mantendrían abastecida esta nueva planta. Sin embargo, se deben revisar los costos de colocar y transportar una línea completa hasta las Islas.</p>
<p>Buscar alianzas estratégicas con diferentes empresas para la comercialización de productos a la región Insular.</p>	Calidad de productos	X	<p>De esta manera podríamos reducir los costos de transportes marítimos, ya que los costos se dividieran entre ambas empresas lo cual ayudaría que los productos no lleguen con un PVP alto.</p>

Nota. Alternativas generadas por el grupo de interés mediante las entrevistas realizadas junio

2023 empresa Rico Pan S.A

Se buscó obtener diversas alternativas con una categoría de probabilidad de realizarse: alta, media y baja y adicionalmente la razón de aquella selección. Las alternativas analizadas serán las que tienen una probabilidad alta de realización de acuerdo con los criterios de optimización en logísticas, calidad, marketing y ventas que aportan a la visión de la empresa que tener productos al alcance de todos.

1.2 Alternativas seleccionadas

En esta sección del caso se realizó la selección de las alternativas para posteriormente realizar su evaluación desde un enfoque financiero y operativo, las alternativas con viabilidad alta fueron las escogidas.

Alternativa 1: Entregar un molde con la mitad de las rebanadas del producto tradicional ya que se tendría el volumen deseado en la distribución de productos Rico Pan S.A aprovechando al máximo el espacio ofrecido en los barcos comerciales.

Alternativa 2: Incluir el costo del transporte marítimo al producto y enviar muestras de producto para evaluar su acogida. Este costo iría incluido en el precio del producto desde el nacimiento de este, debido a que no se puede colocar un precio diferente a un producto ya existente dentro de Ecuador.

Alternativa 3: Agregar un costo adicional en la bonificación permanente del producto mediante órdenes de compra realizadas por un distribuidor para envíos mediante transporte marítimo.

Alternativa 4: Realizar un Pan con mayor tiempo de vida útil, para que no exista problema con la distribución de productos y que de esta manera se pueda tener mayor tiempo en el punto de venta, revisando que los costos unitarios no sean elevados.

Las dos alternativas restantes no se seleccionaron debido a que presentan una viabilidad baja de realización, dentro de los stoppers que se presentaron para la alternativa no seleccionada es que Galápagos al ser una Reserva Ecológica implementar una nueva línea de producción repercute en contaminación ambiental por lo cual la empresa no está dispuesta a irse en contra de sus creencias siendo una empresa sustentable que aporta al medio ambiente. De igual manera con tener alianzas estratégicas con nuevas empresas porque estas rechazan las relaciones comerciales.

Las alternativas quedaron ajustadas de la siguiente manera respectivamente:

Alternativa 1: Creación de un nuevo producto de pan de molde que posea menor cantidad de rebanadas para su exportación.

Alternativa 2: Colocar el valor del transporte dentro del precio del producto

Alternativa 3: Colocar un mayor costo en las bonificaciones del producto mediante las ordenes de compras generadas por los distribuidores.

Alternativa 4: Realizar un pan con mayor tiempo de vida útil.

1.3 Análisis de alternativas

Los gerentes del proyecto al querer planificar y ejecutar un proyecto deben de realizar conjeturas fundamentadas sobre los aspectos que se están evaluando que deben de ser precisos y realistas para evitar comprometer la integridad del proyecto, esto se lo conoce como supuestos de un proyecto, las cuales deben de ser constantemente monitoreadas para realizar ajustes inmediatos cuando se requiera (LHH, 2023).

Según el sitio web LHH (2023), los supuestos del proyecto se definen como un aspecto esperado del ciclo de vida del proyecto y agregan un elemento de riesgo debido a que suelen no ser precisos es decir certeros o no llegar a tener un buen término o resultado.

En esta parte del proyecto se analizaron las alternativas seleccionadas y se establecieron los supuestos generales que se indican a continuación:

- Contar con el mínimo de inversión para la realización del proyecto en el enfoque operativo maximizando su rentabilidad.
- Contar con al menos un distribuidor en cada una de las islas para poder ejecutar la alternativa ganadora.
- Poder optar por un nuevo canal de distribución para este nuevo mercado.
- Cumplir con los ODS de la empresa

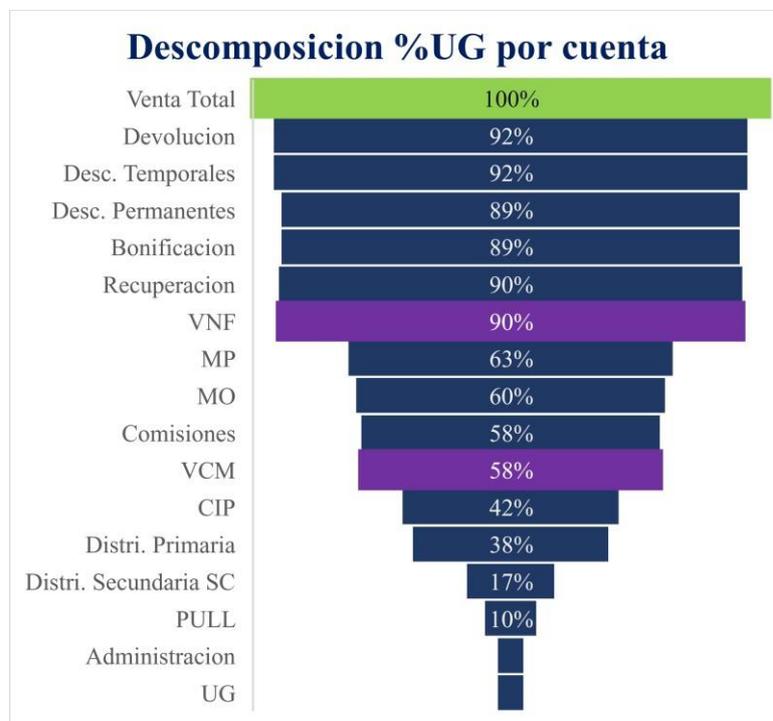
Cabe recalcar, que el entorno planteado para el presente caso de negocio obedece exclusivamente a las condiciones de la empresa Rico Pan S.A, y no a una generalidad de empresas panificadoras del país. Es de suma importancia mencionar que el análisis que se realizó se enfocó en un análisis operativo, así como también en uno estratégico, ambos análisis determinaron su viabilidad y éxito en el proyecto.

Para el cálculo de los costos se genera el siguiente resumen, en donde la UG es la utilidad que genera un producto al restar sus gastos fijos del margen de contribución, una UG negativa significa que el producto no está generando las ganancias esperadas y sus costos son elevados.

Es de suma importancia conocer que la empresa tiene sus propios términos y definiciones, en la imagen adjuntada se puede visualizar como se llega a la UG.

Figura 3

Descomposición en porcentaje de la UG



Para comprender el grafico adjuntado, a continuación, se explican las definiciones de cada campo.

La venta total (VT) se define como las ventas en unidades que se han generado en un determinado tiempo, para calcular esta venta se usa la siguiente fórmula:

$$VT = PVP * \textit{Proyección de Unidades Vendidas}$$

Venta Financiera Neta (VFN) tiene la siguiente fórmula

$$\textit{Precio (sin iva) - devolución - bonificaciones + recuperación - mercantilización}$$

Donde:

- La devolución es el producto que retorna a la empresa.
- Las bonificaciones son ingresos extras que se obtienen por haber alcanzado algún objetivo
- La recuperación se da de las devoluciones cuanto de esta pérdida se recupera en la ventas a expendios o barredura
- La mercantilización es lo que la empresa paga por poder comercializar sus productos (en caso de que aplique)

Los descuentos temporales son descuentos aplicados por tipo de clientes, por zona, dinámicas comerciales.

Los descuentos permanentes son productos que nacen para clientes en específico y desde su creación se establece descuentos definidos

La materia Prima (MP) es el costo de la materia que se utiliza para producir un bien.

La mano de obra (MO) son los costos del personal para realizar un producto.

Las comisiones son un porcentaje del precio de venta del vendedor de en función a la venta que se haya realizado.

El margen de contribución variable (VCM) es el ingreso que percibe la empresa cada vez que vende una unidad de un producto, descontado todos los costos variables relacionados a la producción de este.

El costo indirecto de producción (CIP) son costos de los recursos que se consumen para la fabricación vinculados al proceso de elaboración de un producto.

La distribución primaria involucra los costos relacionados desde fabrica producto terminado hasta las bodegas de los centros de distribución.

La distribución secundaria involucra los costos desde los centros de distribución hasta el cliente final.

El pull es el valor presupuestado para las acciones realizadas por el área de Trade Marketing para generar valor al producto.

La administración son los gastos de las actividades humanas para poder organizar y dirigir un trabajo para cumplir con los objetivos de las empresas.

La utilidad de gestión es el resultado de los Ingresos netos que obtuvo la empresa luego de haber cumplido con sus gastos financieros.

1.3.1 Alternativa 1

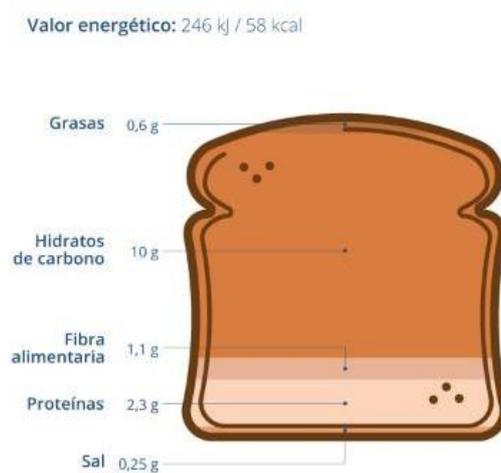
La alternativa 1 consta de una creación de un nuevo producto de pan de molde que posea menor cantidad de rebanadas para su exportación con respecto al producto tradicional. Se escogió uno de los productos más reconocidos de la empresa que es el pan de molde con corteza, el envase tradicional familiar que se vende mundialmente contiene 26 rebanadas (700g), su receta es elaborada con ingredientes naturales como harina, agua, levadura, aceite de oliva, pizca de sal y masa madre.

Con respecto a información nutricional por rebanada de 21g presenta la siguiente la información:

Tabla 3*Información nutricional por rebanada de pan de molde*

Información nutricional por rebanada de 21g	
Valor energético	264 kJ/ 58 kcal
Grasas	0,8g
Hidratos de carbono	13g
Fibra alimentaria	1,1g
Proteínas	2,7g
Sal	0,25g

Nota. En la tabla adjunta se muestran los valores nutricionales del pan de molde blanco con corteza de 26 rebanadas. Obtenido de (BIMBO, 2023)

Figura 4*Información nutricional de pan de molde con corteza*

Nota. La figura presentada muestra los valores nutricionales por rebanada de 21g del pan de molde blanco con corteza. Obtenido de (BIMBO, 2023)

En cuanto a la información nutricional de cada rebanada de 21g se mantendría, es decir no se modificaría el tamaño de las rebanadas, el producto se vería modificado en su cantidad, dimensión total del producto, peso total, diseño, resistencia y durabilidad.

Actualmente el pan se está vendiendo a través de un cliente identificado, el cual tiene el siguiente comportamiento y que para la proyección de venta se toma en consideración el histórico de pedidos semanales en piezas:

Tabla 4

Histórico de pedidos semanales

	Molde Familiar
Semana 5	0
Semana 6	1497
Semana 7	0
Semana 8	1369
Semana 9	0
Semana 10	1412
Semana 11	0
Semana 12	1341
Semana 13	0
Semana 14	1404
Semana 15	0
Semana 16	1321
Semana 17	0
Semana 18	1315
Semana 19	0
Semana 20	1342
Semana 21	0
Semana 22	1364
Semana 23	0
Semana 24	1315
Semana 25	0
Semana 26	1380
Semana 27	0

Semana 28	1418
Semana 29	0
Semana 30	1430

Nota. En la tabla se presenta el comportamiento de pedidos semanales que realiza un distribuidor

Este cliente compra y revende el producto, si tenemos una relación volumen-habitantes no es más del 0.4% del total de habitantes, dicho comportamiento no tiene estacionalidad ya que el producto cuenta con la rotación adecuada y esto también es resultado por la asignación de cupos en el transporte. Como podemos ver en la tabla cada 15 días estos clientes solicitan producto en piezas completa para enviar en las embarcaciones. La proyección mensual que se realizó en FORESCT PRO el cual es un software de pronósticos que usa la empresa para visualizar sus próximas 12 semanas como se comportara su demanda, y aprovechando los beneficios que tienen con respecto a la disminución del costo y la frescura. Esta sería la demanda en piezas completas:

Tabla 5

Demanda semanal del nuevo producto

2024											
Sem											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1420	1161	1081	1198	1072	1148	1388	1166	1388	1301	1207	1209

Nota. La tabla adjunta muestra un estimado de la demanda semanal que tendría el pan de molde en el año 2024.

Considerando también que el transporte marítimo sigue teniendo un lead time de 15 días por lo que los pedidos semanales se consolidarían y se enviarían en un solo cargue, vendiendo así 5000 piezas mensuales de esta referencia

El nuevo producto que se desarrollaría corresponde a una marca actual existente que se deriva del molde tradicional, la diferencia está en el empaquetado ya que la cantidad del producto original es el doble de contenido del nuevo producto, la fórmula de las rebanadas se mantiene, es decir su información nutricional no se vería alterada.

Para un pan de bajo desembolso de consumo diario se planteó dos alternativas, en las cuales el producto escogido para desarrollar los escenarios fue el pan de molde con corteza de 700g el cual cuenta con 26 rebanadas.

El escenario de costeo que se planteó fue de producir medio molde de 13 rebanadas usando maquinaria de la empresa como la separadora, pero implementando eficiencias en línea de molde en la planta productora, el cual requiere de realizar una inversión de 420 mil dólares. Al implementar una nueva línea en la planta de producción los tiempos se reducen y se produce el doble de producto, ya que al usar la separadora se requiere que esta corte el molde en las 26 rebanadas que contiene el producto normal y a su vez haga el trabajo de cortar el molde en una menor cantidad de 13 rebanadas, doble trabajo para una sola maquina disminuyendo las cantidades producidas por días. Con la nueva línea implementada, cada molde tendrá su cortadora y se producirá el doble de trabajo, por lo tanto, se tiene doble producción de dos productos diferentes a un menor tiempo. Este escenario arroja una UG positiva del 10.1%, el cual representa ganancias en la empresa como podemos observar a continuación:

Tabla 6*Costeo de nuevo producto de medio molde*

	21.450	PVP	AUT
	BG	1,25	
Marca ==>		GOLDEN BREAD	
Tipo ==>		Molde Blanco	
Peso ==>		250g	
		\$	% / VN
		250	
Unidades (Mes)		5.000	
TM		0,7	
		23%	
Peso Masa por unidad		0,400	
Piezas por Paquete		1	
Total Masa		12.500,00	
Ritmo dividido (por minuto)		10	
Partes habiles		2	
Ritmo por hora	60	1.200	
(piezas)			
Kgs. Por Hora		78	
Paquetes por hora		1.200	
Paquetes por Masa		31.250	
Masa por Hora		0,01	
Minutos por Masa	60	9.615,4	
Tipo Bandeja		BG	
Unidades por bandeja		20	
Factor		1,00	
Desperdicio		0%	
Factor		1,00	
PVP (incluido IVA)		1,250	
			43,75%
Precio (Sin IVA)		1,040	105,3
Devolución	4%	5%	0,052
Bonificaciones	10%	0,0000%	0,000
Recup	0%		0,000
Mercantilización	0%		0,000
Venta Neta		0,988	100,0
Costo de lo Vendido		0,413	41,8
MOD		0,075	7,6

DEP				0,0
CIP			0,203	20,6
Costo Ventas			0,691	70,0
Comisiones			0,000	0,0
FPDA			0,297	30,0
DP	0,69	0,72	0,036	3,6
DS	3,25	0,82	0,041	4,1
DS DIR	-	0,30	0,015	1,5
PUSH			0,092	9,3
PULL			0,000	0,0
Gastos Ventas			0,092	9,3
ADM			0,099	10,0
Gastos			0,191	19,3
UG			0,106	10,7

Nota. En la tabla adjunta se muestran los valores de costeo que considera la empresa BIMBO para llegar a la UG.

Este esquema no afecta a la planificación de promoción para que la parada mínima requerida es de 2500 moldes, al hacer una proyección de ventas de 5000 piezas lo que equivale a 2 paradas para dicho producto. Esto también fue considerado para el cálculo del PVP dentro de Costo de mano de Obra por temas de cambios y limpiezas en las paradas. También esto ayuda a la saturación de la línea ya que actualmente está en menos de la mitad de la capacidad actual instalada dentro de la planta lo que les permite aprovechar más los recursos de la empresa.

Adicional aporta al plan estratégico de la empresa ya que al tener más unidades en el mercado por bandejas se tiene la oportunidad de tener mayor presencia y llegar a más hogares Galapaguenses generando mayor utilidad e ingresos para la empresa y a su vez fortaleciendo la marca. Se considera también aportar a la actual problemática que sufre la isla por desabastecimientos de productos alimenticios.

1.3.2 Alternativa 2

La alternativa 2 se basa en colocar en el producto el valor del transporte marítimo desde el puerto de Guayaquil hacia las dos islas con mayores habitantes, sumándole los costos a la distribución primaria la cual está enfocada en el envío desde fábrica hacia el punto de partida lo

que incrementa el PVP del producto para esta región, con esto se mantiene formula y no se crea producto nuevo.

La empresa en búsqueda de mejorar su propuesta agregando valor al producto considera incremental un valor al precio del producto correspondiente al transporte marítimo. Con esto la empresa toma mejores decisiones en cuanto a la exportación de sus productos y los distribuidores estarán satisfechos al recibir los productos en el menor tiempo posible, además de que prefieran a la empresa por su distinguida calidad y eficacia en los procesos.

Los costos adicionales por transporte marítimo e impuestos son los siguientes:

Tabla 7

Costos de transporte marítimo hacia las Islas

Destino	Costo por caja	Numero de cajas	Valor del Envío sin impuesto AVG	Impuesto AVG 40%	Total a pagar
Santa Cruz	\$1.77	500	\$885.00	\$354.00	\$1,239.00
San Cristóbal	\$1.47	500	\$735.00	\$294.00	\$1,029.00

Nota. Se muestran el costo de exportar cierta cantidad de cajas y el valor de impuesto.

Tabla 8

Costeo de colocar el valor en el producto el costo de transporte marítimo

	21.450	PVP	AUT
	BG	3,00	
Marca ==>		GOLDEN BREAD	
Tipo ==>		Molde Blanco	
Peso ==>		500g	
		\$	% / VN
		500	
Unidades (Mes)		5.000	
TM		2,5	
		23%	
Peso Masa por unidad		0,920	
Piezas por Paquete		1	
Total Masa		5.434,78	
Ritmo dividido (por minuto)		10	
Partes habiles		1	
Ritmo por hora		600	
(piezas) 60			
Kgs. Por Hora		552	
Paquetes por hora		600	
Paquetes por Masa		5.907	
Masa por Hora		0,10	
Minutos por Masa		590,7	
60			
Tipo Bandeja		BG	
Unidades por bandeja		10	
Factor		1,00	
Desperdicio		0%	
Factor		1,00	
PVP (incluido IVA)		3,000	
			43,75%
Precio (Sin IVA)		2,500	111,1
Devolución 4%	0%	0,000	0,0
Bonificaciones 10%		0,250	11,1
Recup 0%		0,000	0,0
Mercantilización 0%		0,000	0,0
Venta Neta		2,250	100,0
Costo de lo Vendido		0,923	41,0
MOD		0,272	12,1
DEP			0,0

CIP			0,523	23,3
Costo Ventas			1,718	76,4
Comisiones			0,000	0,0
FPDA			0,532	23,6
DP			0,112	5,0
	0,69	1,12		
DS			0,105	4,7
	3,25	1,05		
DS DIR			0,092	4,1
	-	0,92		
PUSH			0,309	13,7
PULL			0,180	8,0
Gastos Ventas			0,489	21,7
ADM			0,225	10,0
Gastos			0,714	31,7
UG			(0,182)	(8,1)

Nota. En la tabla adjunta se muestran los valores de costeo que considera la empresa BIMBO para llegar a la UG.

Dentro de esta opción sumando los costos de distribución primaria al precio del molde pasando de \$1.50 a \$3.00 pasa a una UG de -8.1 pp, por esta razón no se consideró factible ejecutar esta alternativa, ya que el mismo debería comercializarse a un valor mayor a \$3.00 por lo que se pierde competitividad por precios.

En cuanto al plan estratégico que lleva la empresa actualmente, fortalece el producto actual, ya que llega a nuevos clientes y busca más presencia, sin embargo, el ejercicio resultado en utilidad es negativo por lo que la empresa debe cuestionar cuanto está dispuesto a invertir por estar presente en esa parte del país.

1.3.3 Alternativa 3

La alternativa 3 está enfocada en la gestión de venta, ofreciendo de los productos ya existentes descuentos mayores por montos de pedidos y sus volúmenes tomando en consideración los costos y la rotación del producto.

En esta alternativa se evalúa entregar una bonificación para distribuidores quienes asumen los costos logísticos, preservando el cuidado de la marca.

Esta alternativa genera una UG de 7.1 pp lo que genera un valor positivo a la empresa, sin embargo, descuida la ejecución en el punto y el cuidado de los productos mediante la mi margen de la empresa ya que no garantiza entregar la propuesta de valor de sus productos.

Esta alternativa aporta al plan estratégico de la empresa ya que el producto llegaría a lugares que actualmente no está llegando, pero corre el riesgo que la ejecución y su calidad estén en riesgo, este molde tiene mayor gramaje y se puede percibir estratégicamente como un pan familia económico a diferencia de los panes tradicionales que su costo actual por unidad es de alrededor de \$0.45. Los distribuidores puede ser socios estratégicos en otras alternativas para llegar a más de 2 Islas ya que actualmente podríamos llegar hasta las otras 7 islas habitadas.

Tabla 9

Costeo de agregar una bonificación por monto de pedidos

	BG	PVP	AUT
	21.450	1,50	
Marca ==>		GOLDEN BREAD	
Tipo ==>		Molde Blanco	
Peso ==>		550g	
		\$	% / VN
		550	
Unidades (Mes)		5.000	
TM		2,8	
		23%	
Peso Masa por unidad		0,920	
Piezas por Paquete		1	
Total Masa		5.434,78	
Ritmo dividido (por minuto)		10	
Partes habiles		1	
Ritmo por hora		600	
(piezas)	60		
Kgs. Por Hora		552	
Paquetes por hora		600	
Paquetes por Masa		5.907	
Masa por Hora		0,10	
Minutos por Masa	60	590,7	

Tipo Bandeja			BG	
Unidades por bandeja			10	
Factor			1,00	
Desperdicio			0%	
Factor			1,00	
PVP (incluido IVA)			1,500	
				43,75%
Precio (Sin IVA)			1,250	111,1
Devolución	4%	0%	0,000	0,0
Bonificaciones	10%		0,125	11,1
Recup	0%		0,000	0,0
Mercantilización	0%		0,000	0,0
Venta Neta			1,125	100,0
Costo de lo Vendido			0,553	49,2
MOD			0,052	4,6
DEP				0,0
CIP			0,143	12,7
Costo Ventas			0,748	66,5
Comisiones			0,000	0,0
FPDA			0,377	33,5
DP	0,69	0,72	0,072	6,4
DS	3,25	0,82	0,082	7,3
DS DIR	-	0,30	0,030	2,7
PUSH			0,184	16,4
PULL			0,000	0,0
Gastos Ventas			0,184	16,4
ADM			0,113	10,0
Gastos			0,297	26,4
UG			0,080	7,1

Nota. En la tabla adjunta se muestran los valores de costeo que considera la empresa BIMBO para llegar a la UG de dicha alternativa.

El precio de este molde seria de \$1.50, se estima que captar 250 distribuidores en las Islas de estos con una compra mínima de 20 bandejas cada 15 días por lo que el monto de compra

mínimo para cada uno sería de \$300, el descuento otorgado sería del 10% en compra de pedidos mínimos y proporcional al incremento en sus pedidos.

1.3.4 Alternativa 4

La última alternativa seleccionada trata de realizar un pan con mayor tiempo de vida útil, para considerar el desarrollo de esta alternativa, se realizó reuniones con el área de Innovación de Productos para poder realizar este nuevo producto con un mayor tiempo de vida útil, lo cual ayudara a eficientizar el proceso de distribución de los productos y que de esta manera se pueda tener mayor tiempo en el punto de venta.

Como empresa de consumo se tienen las legislaciones y los ingredientes permitidos para lograr esta extensión de vida del producto por lo que tendrá una nueva formulación lo cual incurren en gastos adicionales impactando desde el costo hasta el sabor del mismo, lo cual debe ser evaluado exhaustivamente por el equipo de innovación y calidad, sin embargo, pertenecería a la línea líder actual de la empresa. El porcentaje actual de devolución autorizado es del 8% máximo por ruta comercializadora sin embargo las rutas cuentan con un retorno del 13% de su venta mes del cual el 2% logra ser revendido como expendio, es decir para el consumo inmediato y el 11% restante se envía para alimento de ganado bovino y porcino.

La característica que resalta en el pan de la empresa es que este posee una larga durabilidad, sin embargo, como todo producto, también tiene una fecha de caducidad, este puede ser consumido hasta 2 semanas después de la fecha de expiración indicada en el envase, no obstante, el consumo de estos días después de la fecha indicada puede perjudicar la salud ya que se forman bacterias y hongos en el pan.

Mayoristas y minoristas de las Islas no optarían por un producto el cual tiene un corto tiempo de vida, este factor también perjudica a la empresa ya que se manejan con un sistema de distribución invertido debido a que cuenta con un sistema de devolución y reposición para sus

mayoristas y minoristas, esto sucede cuando los productos entregados llegan a su fecha de caducidad, ellos reponen por producto fresco, esto no beneficia a la empresa si ellos desean introducirse en este nuevo mercado ya que tendrían un costo elevado en transporte ya sea por barco comercial o vía aérea al retirar y reponer producto. La introducción de un nuevo producto implica una nueva producción, un nuevo diseño, nuevos costos, etc., el cual se busca que estos costos unitarios no sean elevados para que los distribuidores puedan adquirirlos.

El producto considerado en el caso de que se seleccione esta alternativa para su posterior desarrollo fue el pan de molde con corteza que actualmente cuenta con 29 días de duración, el nuevo producto modificando su fórmula tendría la duración de 41 días.

Lo siguientes son los costos y el PVP que se requiere para rentabilizar este producto:

Tabla 10

Costeo de realizar un pan con mayor tiempo de vida útil

	BG	PVP	AUT
	21.450	3,000	
Marca ==>		GOLDEN BREAD	
Tipo ==>		Molde Blanco	
Peso ==>		500g	
		\$	% / VN
		500	
Unidades (Mes)		5.000	
TM		2,5	
		23%	
Peso Masa por unidad		0,920	
Piezas por Paquete		1	
Total Masa		5.434,78	
Ritmo dividido (por minuto)		10	
Partes habiles		1	
Ritmo por hora (piezas)	60	600	
Kgs. Por Hora		552	
Paquetes por hora		600	
Paquetes por Masa		5.907	

Masa por Hora			0,10	
Minutos por Masa	60		590,7	
Tipo Bandeja			BG	
Unidades por bandeja			10	
Factor			1,00	
Desperdicio			0%	
Factor			1,00	
PVP (incluido IVA)			3,000	
				43,75%
Precio (Sin IVA)			2,500	100,0
Devolución	4%	0%	0,000	0,0
Bonificaciones	10%		0,000	0,0
Recup	0%		0,000	0,0
Mercantilización	0%		0,000	0,0
Venta Neta			2,500	100,0
Costo de lo Vendido			1,193	47,7
MOD			0,252	10,1
DEP				0,0
CIP			0,483	19,3
Costo Ventas			1,928	77,1
Comisiones			0,000	0,0
FPDA			0,572	22,9
DP	0,69	1,12	0,112	4,5
DS	3,25	1,05	0,105	4,2
DS DIR	-	0,92	0,092	3,7
PUSH			0,309	12,4
PULL			0,000	0,0
Gastos Ventas			0,309	12,4
ADM			0,250	10,0
Gastos			0,559	22,4
UG			0,013	0,5

Nota. En la tabla adjunta se muestran los valores de costeo que considera la empresa BIMBO para llegar a la UG de dicha alternativa.

Lo que se puede visualizar es que, al tener menor ocupación por bandeja, el costo de distribución aumenta por unidad, ya que el costo de transporte se divide para menos piezas que

vienen dentro de la misma, adicional se incrementan los costos en producción por materias primas adicionales exportadas que son costosas para la elaboración del mismo. La UG es de 0.5 pp por lo que esta opción se descarta por el momento, sin embargo, se tiene presente para futuros lanzamientos y que al tener mayor vida podemos tener mayor presencia en percha y más oportunidad de que el consumidor final elija este producto manteniendo la característica de calidad y frescura a un mejor precio.

1.4 Resumen de análisis cualitativos de pro y contras de las alternativas

Para evaluar las alternativas para alcanzar los objetivos trazados por la empresa y sus múltiples variables se realizó la siguiente presentación de los pros y los contras de cada una de las alternativas en base a las sesiones grupales y el análisis financiero realizado para definir estrategias de precios que a continuación se presentan en la siguiente matriz.

Tabla 11

Pros y contras de la alternativa 1

Alternativa 1: Molde 13 rebanadas	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor ocupación en bandejas y transporte. • Mayor cantidad de piezas que llegan al destino para más clientes. • Volumen en la venta. • Utilidad de gestión Positiva • Mayor presencia. • Precio accesible y competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa costo de inventario en empaques nuevos. • Requiere nueva formulación. • Requiere reestructuración en la programación • Requiere una inversión de maquinaria.

Tabla 12

Pros y contras de la alternativa 2

Alternativa 2: Bonificación para distribuidores	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor volumen de ventas con descuentos por volúmenes definidos. • Reducción de viajes ya que se definen lotes mínimos volumen. • Mayor saturación de línea de producción. • Menor contaminación al ambiente por corridas largas en parada de producción • Mayor compra de MP por volumen. • Mejora la productividad de las líneas. • Precio accesible. • Precio competitivo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca o nada ejecución en el punto de ventas • Falta de conocimiento del personal y mal manejo del producto en el mercado • Exhibidores sin ejecución. • Facilidad de contaminación de todo el producto almacenado en bodega de distribuidor.

Tabla 13*Pros y contras de la alternativa 3*

Alternativa 3: Nuevo producto, con nuevo precio incluyendo el transporte	
Pros	Contras

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la marca. • Fácil adquisición. • Ejecución directa en el punto de venta • Captación de nuevos clientes. • Incremento de volumen de venta. | <ul style="list-style-type: none"> • Representa costo de inventario en nuevas materias primas y empaques. • Reestructuración de la línea de producción. • Probabilidad de poca aceptación. • Variabilidad en resultados luego de sacarlo al mercado • Efectos contrarios al esperado por variables como tiempo y vida útil del producto. • Precio elevado. • Utilidad de gestión negativa. |
|--|---|
-

Tabla 14*Pros y contras de la alternativa 4*

Alternativa 4: Pan con mayor tiempo de vida útil.	
Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor exposición en el mercado. • Con más vida tendría más oportunidades de ser consumido por los clientes • La mayor vida útil aporta a la pérdida de vida durante el traslado. • Mayor presencia de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere incremento de compra en materia prima nueva. • Volumen de materia prima no cumplirían los mínimos de compras por lo que sobraría MP. • Variabilidad en resultados luego de ejecución. • Podría tener afectaciones de Moho por uso de nuevas materias primas para larga duración. • Poca utilidad de gestión.

Al finalizar el análisis desde todas las aristas del negocio como son la estratégica, de operación, financiera y con los trabajos grupales que se realizaron para llevar a cabo estar

ideación se recomiendo la selección de la alternativa No. 1 que es la creación de un molde de 13 rebanadas ya que si bien es cierto requiere de una inversión para compra de maquinaria, agrega muchos otros beneficios a la operación y a la estrategia de mercado en la cual está enfocada la empresa, optimizando recursos y agregando valor desde la creación del mismo.

En el escenario elegido se propone la creación de un pan con 13 rebanadas, para esto se utilizará nueva maquinaria para una parte del proceso que no se tiene actualmente, el costo de esta maquinaria ya fue incluido en el presupuesto de inversión del próximo año por 420 mil dólares.

Tabla 15

Costeo de la alternativa escogida

	21.450	PVP	AUT
	BG	1,25	
Marca ==>		GOLDEN BREAD	
Tipo ==>		Molde Blanco	
Peso ==>		250g	
		\$	% / VN
		250	
Unidades (Mes)		5.000	
TM		0,7	
		23%	
Peso Masa por unidad		0,400	
Piezas por Paquete		1	
Total Masa		12.500,00	
Ritmo dividido (por minuto)		10	
Partes habiles		2	
Ritmo por hora	60	1.200	
(piezas)			
Kgs. Por Hora		78	
Paquetes por hora		1.200	
Paquetes por Masa		31.250	
Masa por Hora		0,01	
Minutos por Masa	60	9.615,4	
Tipo Bandeja		BG	

Unidades por bandeja			20	
Factor			1,00	
Desperdicio			0%	
Factor			1,00	
PVP (incluido IVA)			1,250	
				43,75%
Precio (Sin IVA)			1,040	105,3
Devolución	4%	5%	0,052	5,3
Bonificaciones	10%	0,0000%	0,000	0,0
Recup	0%		0,000	0,0
Mercantilización	0%		0,000	0,0
Venta Neta			0,988	100,0
Costo de lo Vendido			0,413	41,8
MOD			0,075	7,6
DEP				0,0
CIP			0,203	20,6
Costo Ventas			0,691	70,0
Comisiones			0,000	0,0
FPDA			0,297	30,0
DP	0,69	0,72	0,036	3,6
DS	3,25	0,82	0,041	4,1
DS DIR	-	0,30	0,015	1,5
PUSH			0,092	9,3
PULL			0,000	0,0
Gastos Ventas			0,092	9,3
ADM			0,099	10,0
Gastos			0,191	19,3
UG			0,106	10,7

Las unidades vendidas mes calculadas en base a un histórico de ventas, lo acordado con el área comercial la venta es de 5000 piezas mensuales. Tomando en consideración los tiempos de producción, pesos y masas más sus costos agregados de la elaboración de productos. Para optimizar espacio en el transporte se consideró el embalaje más grande en el cual caben la mayor cantidad de productos que es la bandeja grande en donde ingresan 20 piezas por bandeja del producto que se elaborará.

Los costos asociados se consideraron desde la producción hasta llega al cliente final, el precio definido para este producto es de \$1.25 lo cual cubre todos los costos asociados por unidad y genera una utilidad de gestión positiva del 10.1%.

Esta alternativa estará acompañada de soporte al punto de venta con 2 pilares fundamentales que son la visibilidad y la Exhibición. Dentro de la visibilidad 360 en el punto de venta se con Afiches, tackers, habladores, vibrines, letreros de luz, además contaremos con el rebrandeo de los botes para mayor publicidad, entre otros materiales. También se realizará el envío de exhibidores nuevos para poder perchar el producto y también para poder impulsar la venta de nuestros productos.

A continuación, se detalla la inversión que se haría para mejorar el reconocimiento de la marca:

Material POP como afiches, vibrines, habladores, rompe tráfico: \$3500

Exhibidores: \$5000

Rebrandeo de botes: \$10000 para 20 botes

1.5 Evaluación de riesgos

Con la creación de un nuevo producto, la empresa expendería su línea de productos y se introduciría a un nuevo mercado, sin embargo, es una alternativa que se estaría poniendo en marcha en el año 2024 ya que requiere de un análisis completo del mercado Galapaguense.

Uno de los riesgos al implementar esta alternativa estaría relacionado con el producto, ¿un producto con menor cantidad a la tradicional y con un precio similar al producto tradicional sería atractivo para el consumidor?, cabe recalcar que esta alternativa se la escogió porque es atractivamente financiera para la empresa, la presentación del nuevo producto con la mitad de las rebanadas cabe perfectamente en la embarcación.

Sin embargo, la proyección en ventas que se realizó del producto puede ser errónea, el producto al llegar a las islas no puede ser atractivo y puede ser rechazado por el consumidor ya que estos están acostumbrados a la muestra normal del producto y a los precios que actualmente están en el mercado de las ciudades del país, prefiriendo así la competencia u otro tipo de pan desarrollado por los pequeños productores de las islas.

Esto va de la mano con los procesos en la planta productora, al no tener las ventas esperadas mensualmente, se estaría creando una sobreproducción, es decir, existirá un exceso de oferta sobre la demanda calculada, al implementar nuevos procesos se estaría produciendo más cantidad diaria de pan de molde a un menor tiempo, si la situación de sobreproducción permanece por largo tiempo en la empresa, puede causar pérdidas teniendo producto almacenado en bodega, por lo tanto el tiempo de vida útil se vería afectado.

Con la nueva alternativa implementada también se requiere desarrollar un nuevo canal de distribución, Rico Pan S.A. actualmente opera con un canal de distribución indirecto el cual pasa por un intermediario para llegar al consumidor final, la empresa busca que su canal pase a ser uno directo, donde no existan intermediarios, sino que el producto directamente al llegar al puerto sea transportado al consumidor final o retirado por este, el riesgo que se tomaría al tener un nuevo canal de distribución únicamente en las islas Galápagos es que no se encuentre el consumidor final en la isla, normalmente se manejan con intermediarios que son los mayoristas quienes adquieren los productos en grandes cantidades, por consiguiente el precio de estos es menor y les resulta distribuirlos al consumidor final, teniendo un canal directo, el consumidor final no podría estar interesado en adquirir el producto en grandes cantidades por diversas razones que van relacionadas al costo, una nueva presentación, etc.

Una vez establecido los posibles riesgos que se presentaron al implementar esta alternativa, se desarrolló un plan de riesgos y mitigación que permitieron ver nuevas oportunidades en el caso de que uno de los riesgos se dé como un hecho.

Tabla 16

Plan de riesgos y mitigación

Riesgo	Mitigación
Sobreproducción en el producto traería desperdicios y almacenamiento lleno en las bodegas.	Crear alianzas estratégicas con productos de otras empresas que estén presentes en las islas para crear combos atractivos con los productos para no generar perdidas.
Un canal de distribución directo sería una de las ideas que tendría la empresa, sin embargo, puede presentar un problema al no tener el distribuidor final en las islas.	Realizar una cotización previamente teniendo así una cartera de clientes contactándose directamente para conocer si están interesados en adquirir el producto.
Rechazo de los consumidores por el nuevo producto con menor cantidad que el producto tradicional	El departamento de marketing debe de realizar un branding del producto totalmente atractivo para este mercado, fijándose en los gustos del consumidor.

1.6 Plan de Implementación

Se tiene 4 fases de implementación por las cuales va a pasar la alternativa escogida, se exponen los recursos, el tiempo y personas que se involucran en el desarrollo de este.

Fase 1: Compra de la máquina separadora

Tabla 17

Fase 1: Compra de la máquina separadora

Resultado	Plazo final	Persona responsable
La separadora trae eficiencia en la producción, teniendo una mayor cantidad de productos al día.	15 días luego de la fecha de inicio del proyecto	Jefe del departamento financiero

Recursos necesarios:

- Personal del departamento financiero para realizar la inversión
- Proveedores de maquinarias para la emisión de factura y entrega de la máquina
- Transporte necesario para trasladar la maquina a la planta de producción
- Jefe de planta de producción que supervise el montaje de la máquina

Fase 2: Capacitación de la separadora

Tabla 18*Fase 2: Capacitación de la máquina*

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Eficiencia en el proceso de producción.	7 días después de la compra de la máquina	Jefe de producción

Recursos necesarios:

- Jefe de producción para realizar la capacitación

- Personal que recibirá la capacitación
- Espacio necesario para la maquinaria

Fase 3: Primera producción para exportación

Tabla 19

Fase 3: Producción

Resultado	Plazo final	Persona responsable
La embarcación con la primera producción saldría para las islas.	3 días luego de que el distribuidor realiza el pedido de la orden	Logística – coordinador de rutas

Recursos necesarios:

- Espacio de bodegas para almacenar el producto
- Transporte para traslado del producto
- Departamento financiero

Fase 4: Llegada de exportación al puerto marítimo

Tabla 20

Fase 4: Llegada de exportación a las Islas

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Las Islas Galápagos cuenta con su primera exportación de productos Rico Pan S.A	Demora en llegar 10 días luego de que los distribuidores realizan el pedido	Distribuidores

Recursos necesarios:

- Embarcación requerida para la exportación
- Lista de distribuidores a las que le llegara directamente el producto
- Bodegas de almacenamiento en el caso de requerirlo

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

Actualmente el país atraviesa una época muy difícil tanto política como socialmente, esto ha afectado mucho al comercio nacional inclusive al internacional. Las ventas disminuyen y la oportunidad de buscar nuevos mercados es cada vez más relevante para las empresas en la actualidad. Por esta razón este proyecto es sólido y una gran oportunidad de expandir el mercado actual, generando mayores ingresos para la empresa a través de la alineación de toda la cadena de suministros cuidando los costos desde la creación de nuevos productos y los gastos que este implique, las debilidades que enfrenta el proyecto principalmente es la distribución por la poca cantidad de transporte marítimo que ofrecen el servicio.

Para la empresa incrementar una utilidad del 10.1% en una pieza de molde, representa alrededor de 800k en la venta anual de la compañía por esta razón es importante la evaluación de los escenarios y el análisis exhaustivo que se realizó, lo que beneficia el proyecto es el acceso a la información y a los costos asociados a las alternativas propuestas. En un futuro se podría considerar estos costos de transporte para definir nuevos precios y las nuevas maquinarias que necesitarían para futuras innovaciones.

4.1.1 Conclusiones

La empresa después de evaluar todas las alternativas propuestas tanto financieras como estratégicas, optara por la primera alternativa que es la creación de un pan molde con la mitad de contenido que el producto que se encuentra actualmente en mercado, con la finalidad de optimizar espacios y costos. Esta alternativa genera rentabilidad con una UG positiva del 10.1% para la compañía y sobre todo cumple con las misiones e indicadores que direccionan sus objetivos. El costo de inversión de la separadora que se necesita dentro del proceso de producción para la elaboración de este producto fue incluido en el CAPEX de la empresa para el

año 2024, Adicional también se complementarían estos viajes con productos existentes dentro del portafolio de la empresa que cumplan con las siguientes características:

1. Que Tengan larga vida de anaquel, es decir más de 40 días de vida útil.
2. Que tengan una rentabilidad mayor del 40%.
3. Que sus cupos por bandejas sean mayores de 50 piezas por envase.

En este caso aplicarían las categorías de secos y tortillas las cuales son las más rentables de la empresa. Esto nos ayudara a tener más presencia en la región Insular convirtiéndose en líder de este mercado el cual actualmente sufre complicaciones para el abastecimiento de alimentos

4.1.2 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa presupueste para sus próximos Capex o presupuesto de inversión un monto para mantenimiento y capacitación para el uso correcto de la nueva herramienta. También se recomienda que los descuentos otorgados a los distribuidores en caso de que se ejecute la segunda mejor alternativa es que lo evalúen en función del volumen de venta y de la ejecución de los puntos de ventas. Brindar al cliente la mejor experiencia únicamente se consigue cuidando el valor que le agregan a los productos y se debe priorizar la calidad de estos, por esto se recomienda revisar todos los nodos por los cuales pasa nuestro producto antes de llegar al cliente final.

Revisar temas de limpieza en embalajes garantizando la sanitización de los mismos para estos viajes de largas distancias, que el producto cumpla con las especificaciones y los temas de calidad acordado.

Referencias

- BCE. (29 de Junio de 2022). *El sector de alimentos y bebidas, un mercado que sigue creciendo en el Ecuador*. Obtenido de Mucho Mejor Ecuador:
<https://muchomejorecuador.org.ec/elementor-26163/#:~:text=A%C3%B1o%20a%C3%B1o%20el%20sector%20de%20alimentos%20y,45%25%20de%20la%20actividad%20manufacturera%20en%20el%20pa%C3%ADs.>
- Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Estudios Educativos:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005>
- BIMBO. (2023). *BIMBO* . Obtenido de <https://www.bimbo.es/marcas/bimbo/pan-bimbo-blanco-con-corteza>
- Digital, A. d. (2021). Obtenido de Apuntes de Marketing Digital:
<https://apuntesdemarketingdigital.com/metricas-y-objetivos-los-objetivos/>
- Domínguez, S. (25 de Agosto de 2023). *¿Qué es el método del caso? Conoce la metodología de estudio de EALDE*. Obtenido de EALDE BUSINESS SCHOOL:
<https://www.ealde.es/metodo-del-caso-harvard/>
- Harvard Business Press. (2022). *Developing a Business Case*.
www.harvardbusiness.org/press.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* .

LHH. (27 de Enero de 2023). *Supuestos del proyecto: qué son y cómo gestionarlos*. Obtenido de

LHH: <https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2015). *Ministerio de Transporte y Obras*

Públicas. Obtenido de Se diseña el nuevo itinerario para buques de carga hacia

Galápagos: [https://www.obraspublicas.gob.ec/se-disena-el-nuevo-itinerario-para-buques-de-carga-hacia-](https://www.obraspublicas.gob.ec/se-disena-el-nuevo-itinerario-para-buques-de-carga-hacia-galapagos/#:~:text=Como%20resultado%20se%20emiti%C3%B3el%20itinerario%20para%20los,al%20sur%20de%20Guayaquil%20hacia%20las%20E2%80%9CIslas%20Encantadas%20E2%80%9D.)

[galapagos/#:~:text=Como%20resultado%20se%20emiti%C3%B3el%20itinerario%20para%20los,al%20sur%20de%20Guayaquil%20hacia%20las%20E2%80%9CIslas%20Encantadas%20E2%80%9D.](https://www.obraspublicas.gob.ec/se-disena-el-nuevo-itinerario-para-buques-de-carga-hacia-galapagos/#:~:text=Como%20resultado%20se%20emiti%C3%B3el%20itinerario%20para%20los,al%20sur%20de%20Guayaquil%20hacia%20las%20E2%80%9CIslas%20Encantadas%20E2%80%9D.)

Noriega, D. (24 de Mayo de 2020). *Metrics: ¿Por qué un negocio debe tener métricas y*

objetivos? Obtenido de diegonoriega.co: <https://diegonoriega.co/metrics-por-que-un-negocio-debe-tener-metricas-y-objetivos/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto . PlanV. (12

de Mayo de 2020). *PlanV*. Obtenido de EL LARGO Y CARO VIAJE DE LA

CARGA QUE ABASTECE A GALÁPAGOS:

<https://www.planv.com.ec/historias/economia/el-largo-y-carro-viaje-la-carga-que-abastece-galapagos>

Villalba, M. I. (30 de Junio de 2022). *La Inversión Extranjera Directa en Ecuador*.

Obtenido de IND Industrias: [https://revistaindustrias.com/la-inversion-extranjera-directa-en-](https://revistaindustrias.com/la-inversion-extranjera-directa-en-ecuador/#:~:text=La%20Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%2C%20IED%2C%20recibida%20por%20el,al%203.52%25%2C%203.95%25%20y%202.76%25%20del%20PIB%20respectivamente.)

[ecuador/#:~:text=La%20Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%2C%20IED%2C%20recibida%20por%20el,al%203.52%25%2C%203.95%25%20y%202.76%25%20del%20PIB%20respectivamente.](https://revistaindustrias.com/la-inversion-extranjera-directa-en-ecuador/#:~:text=La%20Inversi%C3%B3n%20Extranjera%20Directa%2C%20IED%2C%20recibida%20por%20el,al%203.52%25%2C%203.95%25%20y%202.76%25%20del%20PIB%20respectivamente.)

Zapata, C. M., Villegas, S. M., & Arango, F. (2006). *REGLAS DE CONSISTENCIA ENTRE MODELOS DE REQUISITOS DE UN MÉTODO*. Obtenido de Revista Universidad EAFIT: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514104.pdf>

