

Opción de trabajo de grado propiamente dicho bajo la modalidad de emprendimiento
administración de empresas



Panadería bienestar y salud

Plan de Negocios para la apertura de una panadería Funcional Artesanal

Jeimy Carolina Espitia Suarez
Paula Natalia Fernández Arteaga

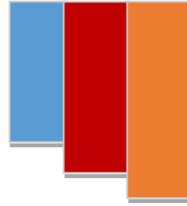
Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas
Turísticas y Hoteleras

Asesor(a)
Jorge Alexander Mora Forero
Jefferson Duran Aguirre

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Sede Bogotá D.C. - Sede Principal
Programa Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Marzo de 2022

Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá
Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progresas/inicio>
Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN



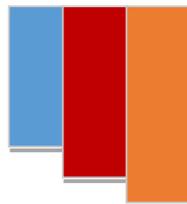
Dedicatoria

A mis padres Alfonso y Adriana quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Carolina Espitia

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, hermana y sobrinos que son el pilar de mi vida, quienes con sus palabras de aliento y actos de amor hicieron que este camino fuera más fácil gracias a todo lo enseñado, gracias por hacerme una mujer luchadora y dedicada y con sentido de pertenencia por mi carrera.

Paula Fernández



Agradecimientos

Queremos darle primeramente las gracias a Dios por permitirnos vivir esta experiencia tan bonita de poder estudiar y contar con salud cada día para cumplir con cada semestre. También agradecerles a los docentes que estuvieron en este arduo camino llenándonos de su sabiduría y acompañándonos en este largo proceso para culminar esta hermosa carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, gracias a las directivas de la universidad por abrirnos sus puertas y poder permitirnos ser profesionales preparadas para el mundo. A nuestros padres y familiares les damos las gracias por hacer este sueño posible de culminar nuestra carrera con todos los esfuerzos realizados para que esto se hiciera realidad, a nuestros compañeros que estuvieron trabajando con nosotros y haciendo que cada paso educativo se pudiera culminar con el esfuerzo realizado en cada trabajo y cada semestre culminado.

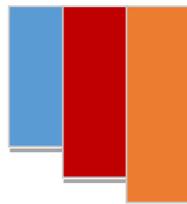


Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios tiene como objetivo principal determinar la viabilidad tanto comercial como financiera de una propuesta de valor que se diferencia de la oferta tradicional del mercado de panes en los sectores populares de Bogotá. Esta consiste en la creación de una panadería consciente, en donde se ofrece panes saludables. Para este fin fue necesario plantear una serie de objetivos específicos que respondieran precisamente al fin central. Propósitos que van desde la contextualización del sector panificador hasta el análisis financiero. Se expondrán las características puntuales tanto de la demanda como de la oferta. Tanto así que en este apartado se presentarán los distintos perfiles de cliente, sus segmentos de mercado además de las razones que justifican la elección de los mismos.

En el caso de la competencia, este presentará todo lo relacionado con la identificación de la solución, desde el concepto del negocio y su propuesta de valor, pasando por el respectivo análisis del sondeo de mercados, herramienta que valida la aceptación del plan de negocios en el mercado, hasta la ingeniería del mismo. El fin como tal de esta sección es presentar además de la viabilidad comercial del plan de negocios, también pretende sentar las bases en cuanto a las características que definen los productos y servicios del p plan de negocios. También se mostrará cómo se desarrollará la solución en el mercado, partiendo inicialmente en la formulación de las estrategias que se aplicarán para la generación de ingresos.

Luego se conocerán los canales a través de los cuales el producto llegará al cliente final. Después, se determinarán las condiciones comerciales del producto a la vez que se conocerá el pronóstico de cantidades y de precios de venta. Por último, se hará mención tanto a las condiciones del equipo de trabajo como a la normatividad legal aplicable para que el negocio entre en operación con un nivel de certidumbre mayor en este aspecto.



Palabras clave

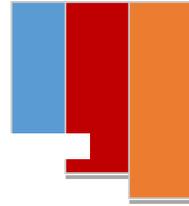
Panadería funcional artesanal, Bayer personal, modelo business canvas, segmentos de mercado, modelo de negocio.

Abstract

This business plan has as its main objective to determine the commercial and financial viability of a value proposition that differs from the traditional offer of the bread market in the popular sectors of Bogotá. This consists of the creation of a conscious bakery, where healthy breads are offered. For this, it was necessary to propose a series of specific objectives that responded precisely to the central purpose. Purposes ranging from the contextualization of the bakery sector to the financial analysis. The specific characteristics of both, demand and supply will be presented. So much so, the different customer profiles, their market segments in this section will be presented, as well as the reasons that justify the choice of them.

For the particular case of the competition, this will present everything related from the identification of the solution, from the concept of the business and its value proposition, going through the respective analysis of the market survey, a tool that validates the acceptance of the project in the market, to the engineering of the same. The purpose as such of this section is to present in addition to the commercial viability of the business plan, it also aims to lay the foundations for the characteristics that define the project's products and services. It will also show how the solution will develop in the market, starting initially in the formulation of the strategies to be applied for the generation of income.

Then the channels through which the product will reach the final customer will be known. Then, the commercial conditions of the product will be determined while it will be known in forecast of



quantities and sale prices. Finally, mention will be made of both the conditions of the work team and the legal regulations applicable so that the business enters into operation with a higher level of certainty in this aspect.

Keywords

Artisanal functional bakery, Bayer person, business canvas model, market segments, business model

Pitch: <https://youtube.com/watch?v=dmsfXM...-trA&feature=share>

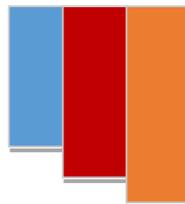
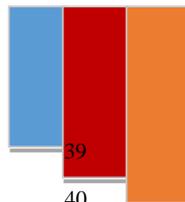


Tabla de Contenido

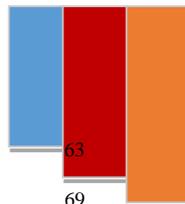
Capítulo I. Identificación del modelo de negocio.	15
Objetivo general	15
Objetivos Específicos	15
Justificación	15
Antecedentes	17
Concepto de negocio	17
Marco teórico	19
Descripción de la idea de negocio y modelo business canvas	26
Alcances y Limitaciones	27
Capítulo II. Plan estratégico.	28
Misión	28
Visión	28
Valores Corporativos	28
Análisis del entorno y sector	29
Capítulo III. Estudio de mercado.	31
Mercado potencial	31
Segmentación de mercado	33
Tipo de investigación	33
Población	33
Muestra	34
Ubicación	35
Instrumento.	35
Resultados de la investigación de mercados	38

Bayer Person (Basándose en la segmentación).	38
Necesidades que se esperan satisfacer	39

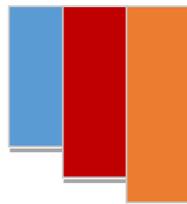


Análisis de competencia.	39
Directa e indirecta y productos sustitutos.	40
Capítulo IV. Marketing Mix	41
Estrategia de producto o servicio	41
Estrategias de distribución	41
Preferencias de consumo y participación en el mercado	42
Estrategias de precio	42
Estrategias de comunicación y promoción	45
Ventaja competitiva	45
Plan estratégico de mercadeo (Proyección de ingresos)	45
Oferta de los tipos de panaderías en Bogotá	48
Capítulo V. Estudio Técnico u Operación	49
Descripción del Proceso	49
Diagrama de flujo de producción o del servicio	50
Capacidad instalada	51
Diseño de planta	52
Recursos necesarios para operación óptima.	53
Capítulo VI. Análisis Financiero	54
Proyección de ventas	54
Tamaño del mercado (mercado objetivo): residente y flotante	54
Participación del mercado (mercado objetivo (residentes)/matriz del perfil competitivo)	55
Tabla de proyección de ventas y Justificación (pronóstico de ventas)	56
Inversión y Financiación	58
Costos y gastos de operación (costo e inventario de materias primas) poner tabla de estado de resultados	58

Rentabilidad	59
Balance General	61
(activos fijos y requerimientos de inversión)	63



Flujo de caja proyectado a 5 años. (flujo de caja libre)	63
Evaluación del plan de negocios	69
VAN	69
TIR	69
Liquidez	71
Punto de equilibrio	71
Capacidad de Producción	74
Impactos	76
Impacto económico (como nos beneficia, como a nuestros empleados)	76
Impacto Social (a la comunidad)	76
Capítulo VII. Estructura Organizacional	78
Organigrama y Perfiles	78
Constitución Empresa y Aspectos Legales	79
Normatividad empresarial (constitución empresa)	79
Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)	79
Normatividad laboral, Normatividad ambiental	81
Mano de obra	82
Registro de marca – Propiedad intelectual	87
Clasificación CIU	88
Gastos de Puesta en Marcha.	88
Capítulo VIII. Conclusiones	89

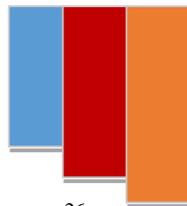


Lista de gráficas

Gráfica 1. Tamaño y Participación del mercado	56
--	----

Lista de Figuras

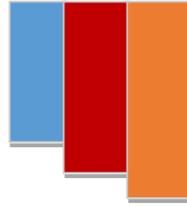
Figura 1. Los factores tecnológicos	23
Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas	25
Figura 3. Análisis PESTEL	29
Figura 4. Diamante de PORTER	30
Figura 5. Objetivos corporativos de posicionamiento	30
Figura 6. Proceso de elaboración y fermentación	50
Figura 7. Diagrama de servicio	51
Figura 8. Plano del local de Panadería bienestar y salud.	51
Figura 9. Estructura organizacional de Panadería bienestar y salud.	78
Figura 10. Consulta de la homonimia de Panadería bienestar y salud.	80



Lista de Tablas

Tabla 1. Lean Canvas de Panadería bienestar y salud.	26
Tabla 2. Perfiles de los clientes ideales de Panadería bienestar y salud.	32
Tabla 3. Segmentos de mercado de Panadería bienestar y salud.	37
Tabla 4. Proyecciones de precios de venta	44
Tabla 5. Estrategia de promoción al consumo	46
Tabla 6. Ficha técnica del Pan 100% Integral	49
Tabla 7. Recursos para la operación.	53
Tabla 8. Tamaño del mercado	55
Tabla 9. Participación del mercado	55
Tabla 10. Pronóstico de ventas de Panadería bienestar y salud.	58
Tabla 11. Pronóstico de los estados de resultado de Panadería bienestar y salud.	60
Tabla 12. Pronóstico del balance general de Panadería bienestar y salud.	63
Tabla 13. Requerimientos de inversión del plan de negocios	65
Tabla 14. Capital de trabajo para iniciar operaciones	66
Tabla 15. Proyección del flujo de caja libre de Panadería bienestar y salud.	68
Tabla 16. Indicadores financieros del plan de negocios	70
Tabla 17. Periodo de recuperación de la inversión	71
Tabla 18. Punto de equilibrio en unidades por tipo de producto.	72
Tabla 19. Punto de equilibrio estimado de Panadería bienestar y salud.	73
Tabla 20. Personal requerido en el área de producción	74

Tabla 21. Harina promedio que se procesa al día.	75
Tabla 22. Causación de la nómina para el primer año de operación de Panadería bienestar y salud.	83
Tabla 23. Apropriaciones, provisiones y prestaciones de Panadería bienestar y salud.	84
Tabla 24. Dotación de uniformes para los colaboradores de Panadería bienestar y salud.	86
Tabla 25. Documentación para la inscripción ante la cámara de comercio	87
Tabla 26. Puesta en marcha	88



Capítulo I. Identificación del modelo de negocio.

Objetivo general

Analizar la viabilidad de un plan de negocios consistente en una panadería funcional (artesanal) en la ciudad de Bogotá en el barrio Restrepo.

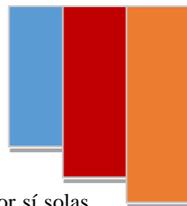
Objetivos Específicos

- Identificar una oportunidad en el mercado de alimentos a través del conocimiento del contexto de la panadería funcional en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.
- Comprobar la factibilidad comercial del plan de negocios a través del estudio de mercados.
- Determinar la pertinencia económica del plan de negocios por medio del estudio y análisis financiero.

Justificación

La oferta de pan en Bogotá está liderada, principalmente, por las típicas panaderías de barrio, las cuales manejan, entre ellas, las mismas líneas de panes con una mínima o nula diferenciación en el catálogo de productos. Si se observa el comportamiento de consumo, la demanda está concentrada en barrios de estrato socioeconómico 2, 3 y 4 al igual que la oferta. Existe un segmento de la demanda que está exigiendo panes que respondan a sus necesidades de salud y bienestar. Demanda que está siendo respondida parcialmente, ya que este tipo de panes saludables solamente es ofertado en mercados de estratos 4, 5 y 6 respectivamente. Una limitante para que estos productos se ofrezcan en mercados populares se relaciona con los costos asociados a la producción de estos.

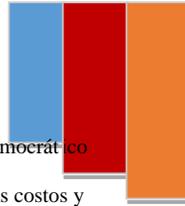
Comentado [OGHN1]: ¿Estas afirmaciones tiene un sustento o fuente? ¿Lo artesanal es saludable? ¿Por que? Se deben respaldar las afirmaciones con datos, estadísticas, estudios etc.



Sin embargo, tanto el estrato socioeconómico como los costos de producción por sí solas no son las únicas variables que se deban considerar, ya que en los sectores populares también existe un mercado interesado en la compra, y en el consumo de panes saludables, a pesar del precio que estos detentan por defecto. Son personas que además de contar con un nivel educativo técnico o profesional, tienen una inclinación por el consumo de productos saludables que les permitan mantener un estado de bienestar, tanto físico, como mental y, además, están dispuestos a pagar un precio mayor en comparación con el pan convencional. No obstante, la oferta es limitada o nula en estos sectores, cuestión que se corroboró en el sondeo de mercados realizados para este plan de negocios.

Este escenario detecta una oportunidad en el mercado de pan en los sectores populares, ya que las personas requieren este tipo de productos, pero no cuentan con la oferta geográfica de los mismos. Por esta razón, se decide construir este plan de negocios, con el objetivo de responder a esta necesidad de la demanda en un futuro próximo, en un mercado que se puede decir es estigmatizado por la percepción errónea de bajo valor para los oferentes. Además, si se hace un análisis detallado del mercado, se puede decir que se está frente a un océano azul, ya que la oferta de este producto es prácticamente nula en una población.

Otra de las razones que justifica la creación de este plan de negocios, tiene que ver con la ruptura del esquema tradicional de las panaderías de barrio, ya que estas se concentraron en la venta masiva, no solo de panes, sino de colaciones con un nivel de diferenciación mínimo. El ideal de este plan de negocios es crear una tienda especializada, en donde su objetivo no sea competir por competir, y obtener márgenes de rentabilidad mínimos, sino todo lo contrario, ofrecer un producto con un nivel de innovación, tal, que permita una diferenciación marcada en el mercado geográfico, a la vez que su propuesta de valor le permita generar unas utilidades satisfactorias. Esto último se debe,



a que se pretende implementar una estrategia que contenga un precio democrático pero elevado en comparación al de las panaderías convencionales, y una optimización de los costos y gastos asociados con una estrategia de marketing y ventas que provoque la compra de estos panes.

Antecedentes

La elaboración del pan viene desde tiempos atrás cuando los egipcios empezaron a elaborar la masa con agua y harina y desarrollaron los hornos para su cocción. El pan artesanal y funcional empieza de la mano del uso de los cereales, ya que estos aportan nutrientes al cuerpo y realizan el proceso de la digestión humana sin ayuda de otros elementos, este tipo de pan es muy conocido en los países como: Japón, Estados Unidos, Francia y Alemania donde las panaderías son realmente grandes, por lo mismo la idea empezó a salir a flote, pero desde la producción de un producto muy consumido por los Bogotanos, el cual es el pan como se mencionó anteriormente, las panaderías que tienen este tipo de pan en Bogotá son: Philippe, La Artesa, Brot, Árbol del Pan, Hornitos, El Brezo y Mistral, pero esto fue cambiando llegando a más puntos de Bogotá y no tan categorizados como lo vienen siendo panaderías Tostao, Nikolukas, por lo mismo se busca implementar este tipo de pan en la zona del barrio Restrepo en Bogotá, para que se venda en las panaderías de barrio cotidianas.

Comentado [OGHN2]: No se evidencia un desarrollo teórico, este aspecto es importante para cualquier proyecto.

Concepto de negocio

Nuestro negocio Panadería bienestar y salud, es una panadería de pan artesanal que se posicionará en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, con el fin de llegar a todos los tipos de clientes, pero llegando a crear una necesidad de cuidado personal, y bienestar en aquellos que lo consumen al momento de evidenciar los beneficios de este, lo que nos hace diferentes es que estaremos posicionados en el barrio Restrepo Bogotá, ofreciendo un producto de alta calidad y altos beneficios, a bajo costo y con un buen margen de ganancia, sin dejar de hacer el proceso pertinente

Comentado [OGHN3]: Indispensable hacer un recorrido más extenso por los inicios de esta actividad y el producto, destacando su importancia y evolución hasta la época actual.

que hace que este producto cumpla con sus funciones en la tabla tradicional,

También queremos llegar a ser los principales proveedores de panes funcionales y artesanales.

En cuanto a los aspectos que lo diferencian del común, y que representan un factor de innovación para este subsegmento, está conformado por varias aristas. En primer lugar, la locación del plan de negocios dista de la típica zona en donde se establecen las panaderías funcionales en Bogotá, dado que este plan de negocios prioriza la zona más popular del Barrio Restrepo.

La innovación de este plan de negocios esta concentrada en el producto y el en servicio ya que este producto no es el que se encuentra en una panadería tradicional, este producto estará ubicado en el sur de la ciudad en el barrio Restrepo donde esta oferta de mercado no se encuentra fácilmente; ya que este producto es elaborado con insumos y materias primas que se ajustan a los márgenes de calidad, esto quiere decir que el proceso de cada pan es diferente ya que este no se aplica en las panaderías tradicionales, si no que es un proceso que permite acelerar la producción del pan para que este en un menor tiempo posible. Este proceso hace que le dé un sabor al producto y también le da un beneficio extra a la salud de las personas.

En cuanto al servicio, este se dará de forma especializada ya que se tiene como propósito generar una cercanía con el cliente, en otras palabras afianzar lasos estrechos con este. Además de lo expuesto anteriormente se tiene como objetivos educar al cliente sobre los beneficios que conlleva el consumo de este tipo de panes funcionales. Para este fin es necesario tener una alta disponibilidad de colaboradores en el área de servicio ya que estos serán los responsables de educar al cliente y al mismo tiempo les darán sugerencias sobre los panes que más se ajusten a sus objetivos o necesidades de salud. Por otra parte a través de este proyecto se quiere generar un impacto positivo por medio de la generación de empleo.

También estamos innovando en nuestro empaque, ya que es un empaque que contribuye con el reciclaje y la ayuda al medio ambiente, dándole al cliente una experiencia diferente al momento de adquirir este producto. Estamos cambiando la manera de cómo estas personas pueden alimentarse, teniendo al alcance un producto de alto costo a un bajo precio para su canasta familiar

Marco teórico

¿Qué es un plan de negocios?

En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos.

Por lo tanto, este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas. En ese sentido, es habitual que los emprendedores elaboren uno de cara a plantear su línea a seguir en el futuro. (Galán, 2015)

Modelo de negocio (canvas)

Un modelo de negocio según Osterwalder en su disertación doctoral “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (Osterwalder, 2004).

Este modelo de negocios cuenta con nueve aspectos básicos para la elaboración de este, con estos se identificara el orden y que significa cada apartado del lienzo.

1. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del mercado, del cliente. Nuestro foco siempre es el cliente y debemos orientar el producto a sus necesidades y deseos.

2 Propuesta de valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.

3 Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar

4. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio

.5. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

.6. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste.

7. Actividades clave

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en el corte de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día.

8. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser; una serie de socios/colaboradores: una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

9. Estructura de costes

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación (Alcalde, 2017)

Análisis PESTEL

La metodología PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente en estudios administrativos. Según (Guevara, 2014), esta herramienta: Ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial

El análisis de PESTEL, según (Morrison, 2012), se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella. Es una herramienta de medición de negocios que busca factores externos a la organización. Usualmente es llevada a cabo dentro de un análisis estratégico FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). A continuación, se describen todos los factores macroambientales involucrados en esta metodología (Academy, 2012)

Factores políticos: se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, etcétera. De la lista anterior se desprende

claramente que los factores políticos suelen tener un impacto en las organizaciones y en cómo hacen negocios. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la actual y anticipada legislación futura y, en consecuencia, ajustar su política de marketing. Se incluyen aquí, entre otros aspectos, las diferentes políticas del Gobierno, las subvenciones, las políticas fiscales de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

Factores económicos: los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son. Estos factores incluyen el crecimiento económico, los ciclos económicos, las políticas económicas del Gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente. Así mismo, estos factores pueden desglosarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los factores macroeconómicos se ocupan de la gestión de la demanda en cualquier economía. Los gobiernos utilizan el control de las tasas de interés, la política fiscal y el gasto público como sus principales mecanismos. Los factores microeconómicos se refieren a la forma en que las personas gastan sus ingresos, lo cual tiene un gran impacto en las organizaciones.

Factores sociales: también conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa.

Factores tecnológicos: es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos.

Figura 1: Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras.

<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas maneras de producir bienes y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo

Fuente: (Academy, 2012)

Factores ambientales: estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el ambiente. Puede parecer a priori que, de acuerdo con (Academy, 2012) estos factores solo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad sucede todo lo contrario.

Es de particular interés el estar al tanto no solo de los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Se deberán tomar en consideración, como parte de estos factores ecológicos: las leyes de protección medioambiental, las regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global, entre otros.

Factores legales: incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud,

sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos.

Cinco fuerzas en PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad (López, (2009)). A través de este modelo es posible determinar la rentabilidad a largo plazo de una empresa o de un segmento, en función de cinco fuerzas competitivas básicas. El modelo propone una guía de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector específico; normalmente, con el fin de establecer el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (Manene, 2013).

La intensidad de la competencia en una industria determina la posibilidad de la empresa de conseguir tasas de rentabilidad superiores al costo de capital. Esta intensidad de la competencia está en función de las cinco fuerzas competitivas básicas y determina la rentabilidad de la empresa, porque afecta los costos, los precios y la inversión necesaria (Riquelme, 2015), que, según (Porter, 2008), son elementos básicos del retorno y la inversión.

Figura 2: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector



Fuente: (Porter, 2008)

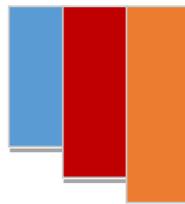
Buyer Persona

Un *buyer persona* es una representación ficticia del público objetivo de una empresa mediante la que podemos conocer con detalle a su audiencia para crear estrategias de marketing lo más orientadas posible a partir de sus necesidades. Se trata, por tanto, de una forma de entender mejor a quién nos dirigimos y de relacionarnos con el público al que queremos vender nuestros productos y servicios (Peçanha, mayo 15 de 2020)

¿Por qué el buyer persona es importantes para el marketing?

En el nivel más básico, los buyer personas te permiten personalizar o adaptar el marketing según los diferentes segmentos de la audiencia. Por ejemplo, en lugar de enviar el mismo correo electrónico de nutrición de leads a todos los contactos de la base de datos, puedes segmentarlos por buyer persona y editar el mensaje con lo que sabes sobre ellos. Si además dedicas tiempo a identificar los buyer personas negativos de tu empresa, es decir, aquellos clientes a los que no quieres dirigirte, tendrás una ventaja adicional. Podrás filtrar a estos contactos del resto y así obtendrás costos más bajos por lead y por cliente. También alcanzarás una mayor productividad de ventas. (Peçanha, mayo 15 de 2020)

Comentado [OGHN4]: Se debe validar por medio de estudio de mercados si el restrepo es un mercado adecuado para este producto.



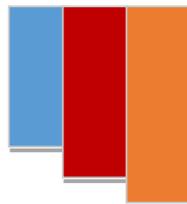
Descripción de la idea de negocio y modelo Business Canvas

Tabla 1. Lean Canvas de Panadería bienestar y salud.

<i>En búsqueda de la efectividad</i>	<i>Mi posicionamiento competitivo</i>	<i>En búsqueda del mercado</i>
Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes
1. Elaboración y comercialización de panes funcionales altamente diferenciados. 2. Marketing. 3. Capacitación de los colaboradores.	1. Oferta diferenciada de productos de panadería que tiene presente en su producción el concepto saludable, artesanal y funcional. 2. Acceso de este tipo de productos en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá. 3. Atención rápida en el punto de venta a través de la implementación del concepto de autoservicio.	1. Página de web. 2. Blog sobre temas relacionados con la panadería.
Red de aliados estratégicos		Segmento(s) de clientes
1. Comercializadores de harinas integrales y saludables. 2. Comercializadores de insumos para panadería que estén acordes al concepto saludable. 3. Artesanos (panaderos).		1. Personas que cuenten con una condición de salud que no les permite disfrutar del pan elaborado de forma industrial. 2. Personas que están interesadas en cuidar de su salud y, por esta razón, quieren nutrirse de forma adecuada.
Recursos clave		Canales de distribución y comercialización
1. Locación estratégica en una zona comercial del sur de Bogotá. 2. Equipo adecuado y eficiente para la elaboración de los productos. 3. Página web. 4. Personal de servicio atento. 5. Empaque ecológico.		1. Servicio y atención al cliente en el punto de venta. 2. Página web para generar ventas. (distribución/domicilio). <i>Aspectos a tener en cuenta</i> En el servicio prestado en el punto de venta físico se hace necesario emular un autoservicio, con el fin de reducir gastos en talento humano.
Estructura de costos	Fuentes de ingresos	
1. Materias primas saludables. 2. Empleados base. 3. Arriendo del local comercial. 4. Salarios. 5. Marketing.	Las fuentes de ingresos están representadas en la venta a través del medio físico y virtual, las cuales contendrán las tres unidades estratégicas de negocio (panadería).	
En búsqueda de la rentabilidad		

Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta tabla expone de forma resumida el lienzo inicial del modelo de negocio, el cual se utilizó como guía para el desarrollo de las secciones del plan de negocios



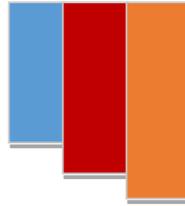
Alcances y Limitaciones

a. Alcances

1. Tener más de una sede de nuestro producto en Bogotá.
2. Poder ser reconocidos por aquellos clientes que requieren de una alimentación más especializada (vegetarianos entre otros).
3. Ser reconocidos como una de las mejores panaderías en el barrio Restrepo por la calidad del producto.

b. Limitaciones

1. La falta de conocimiento sobre el producto que tiene los clientes, ya que un porcentaje de la población no conoce de este tipo de productos que son buenos para llevar un estilo de vida más saludable.
2. La fluctuación del valor de la materia prima al momento de elaborar el producto, a la hora de la compra y posteriormente al consumo. Es el precio elevado que representa para ellos. Por esta razón, uno de los pilares de la propuesta de valor es precisamente el precio de venta de los panes funcionales, dado que es un precio al cual están dispuestos a pagar los clientes potenciales de esta idea de negocio.
3. El aumento del costo de la materia prima y el producto, para que estos productos se ofrecen en mercados populares se relaciona con los costos asociados a la producción de estos.



Capítulo II. Plan estratégico.

Misión

Panadería bienestar y salud, elabora y comercializa productos de panadería, que nutran y que hagan felices a nuestros clientes. Productos que son elaborados con excelencia, integridad, pero sobre todo con pasión. Así mismo, Panadería bienestar y salud, promueve la libre distribución de estos productos.

Comentado [OGHN5]: No se encuentra bien estructurado, deben cuidar la redacción.

Visión

Panadería bienestar y salud, se propone a 2025 ser la mejor opción para nutrirse con productos de panadería, a precios justos, y con un excelente servicio en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.

Comentado [OGHN6]: No se pueden formular objetivos tan ambiciosos, puede que sean una opción en unos años, pero no es posible ser los mejores.

Valores Corporativos

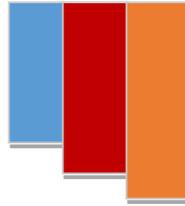
Excelencia: Panadería bienestar y salud, se identifica, y desea que todos los procesos realizados en la elaboración de pan y satisfacción de sus clientes sean de buena calidad.

Integridad: Todas las personas vinculadas, bien sean socios internos, externos y clientes, deben ser propensos a tener un trato transparente e íntegro, con todos los GSI (Grupos Sociales Integrados).

Pasión: Todo lo que hacemos en Panadería bienestar y salud, lo hacemos con el corazón y dedicación.
Prosperidad: Panadería bienestar y salud, quiere llegar a ser un éxito en la industria panadera, para tener un crecimiento económico que sea viable y poder tener beneficios, permitiendo la continuación del desarrollo de la actividad.

Trabajo en equipo: Cada trabajador deberá trabajar en equipo y con amor, para así mismo transmitirle al cliente y brindarle un buen servicio partiendo de las emociones de los empleados.

Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá
Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progresas/inicio>
Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN



Análisis del entorno y sector

Análisis PESTEL



Artesan Bread

Figura 3. Análisis PESTEL

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura expone todos los aspectos los factores del entorno general que afectan a las empresas.

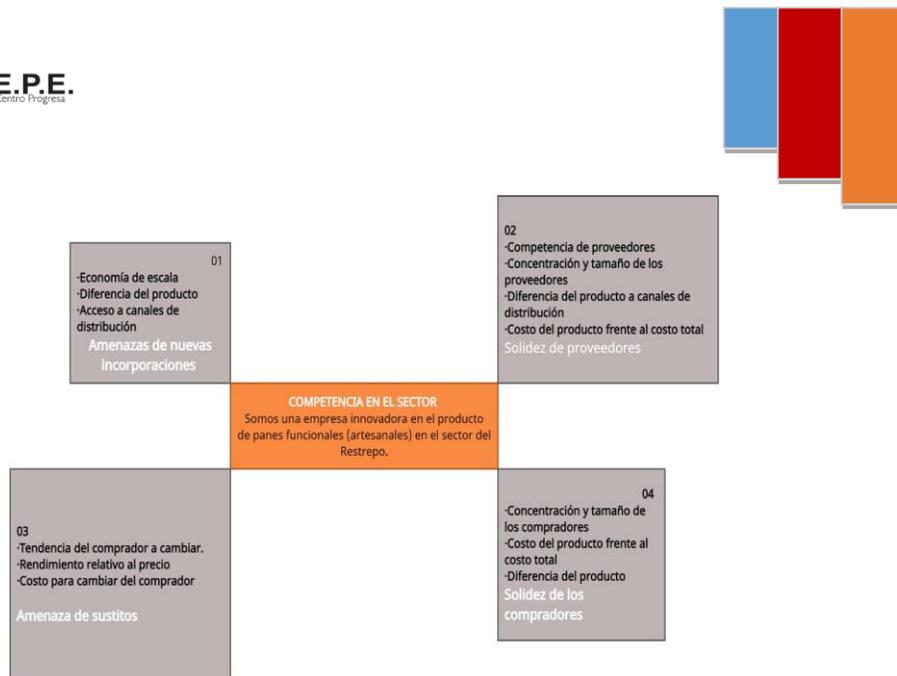


Figura 4. Diamante de PORTER

Fuente. Elaboración Propia

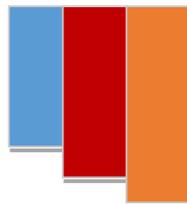
Nota: Esta figura expone las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

Objetivo General
Crear el modelo ideal de negocio para que este se pueda replicar.
Objetivo Especifico
1. Crecer como una de las mejores panaderías en panes funcionales en Bogotá.
2. Llenar las expectativas de los clientes respecto al pan funcional y brindarles un excelente valor nutricional.
3. Brindarles a nuestros clientes una muy buena atención para que se fidelicen con nuestro producto.

Figura 5. Objetivos corporativos de posicionamiento

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura evidencia lo que se quiere obtener con este plan de negocios.



Capítulo III. Estudio de mercado.

Mercado potencial

En cuanto al mercado potencial se refiere, estos se determinaron inicialmente a partir del análisis de los datos obtenidos del sondeo de mercados. Es así como se establecieron dos tipos de perfiles, los cuales se determinaron principalmente por la motivación que induce a la compra de alimentos funcionales. Es así como el primer perfil se relaciona con la motivación de mantener un estado de bienestar físico y mental a través de la compra y consumo de alimentos saludables como el pan funcional, sin tener una condición de salud. En el segundo caso, también tiene como meta principal el cuidado de la salud, pero este si cuenta con una condición de salud, ya sea diabetes, hipertensión, problemas digestivos, obesidad, entre otros; que lo obliga a consumir este tipo de productos. Además, de la motivación señalada anteriormente, también se identificó que estos dos perfiles de cliente tienen como objetivo secundario, el cual se fundamenta en tener una experiencia placentera y memorable al consumir este tipo de panes (**ver tabla 2**).

Por otro lado, esta tabla refleja los rasgos más relevantes en cuanto a la segmentación demográfica y conductual de cada uno de los segmentos de cliente. Entre los aspectos a destacar en estos dos últimos tipos de segmentación, está, el hecho de que son personas profesionales, en su gran mayoría jóvenes, quienes tienen un ingreso superior a \$1.800.000 y viven acompañados, ya sea por su cónyuge o sus padres. Así mismo, estos perfiles de cliente consumen diariamente o día de por medio panes funcionales, es decir, que son compradores habituales y fuertemente leales.

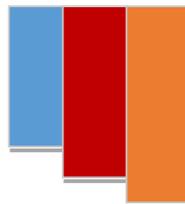
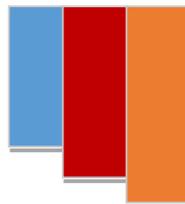


Tabla 2. Perfiles de los clientes ideales de Panadería bienestar y salud.

Aspectos clave	Cliente que cuida su bienestar físico	Cliente que tiene una condición de salud
Variables geográficas		
Ubicación ampliada	Zona suroriente y suroccidente de Bogotá	Zona suroriente y suroccidente de Bogotá
Ubicación específica	Localidad Antonio Nariño (Barrio Restrepo)	Localidad Antonio Nariño (Barrio Restrepo)
Variables demográficas		
Edad	De 21 a 49 años	De 21 a 64 años
Nivel educativo	Profesional	Profesional
Ingresos	Más de \$1.800.000	Más de \$1.800.000
Tamaño de la familia	Más de dos personas	Más de dos personas
Variables psicográficas		
Clase social	Clase media y media baja	Clase media y media baja
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un estado de bienestar físico y mental • Tener una experiencia placentera y memorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un estado de bienestar físico y mental
Variables conductuales		
Hábito de consumo de pan funcional	Consumo diario o día de por medio	Consumo diario o día de por medio
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor nutricional • Ayudan al tracto digestivo • Precio competitivo • Accesibilidad al producto • Tiempo de atención ágil • Productos complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar condiciones de salud • Precio competitivo • Accesibilidad al producto • Tiempo de atención ágil • Productos complementarios
Categoría de usuario	Compradores habituales	Compradores habituales
Nivel de lealtad	Fuertemente leales	Fuertemente leales

Fuente. Elaboración Propia

Nota: La tabla muestra los dos perfiles de clientes ideales que tiene Panadería bienestar y salud., teniendo en cuenta las variables cruciales en cada tipo de segmentación. Además, para construir estos perfiles se tuvo en cuenta información tanto del sondeo de mercados como fuentes secundarias en tendencia.



Segmentación de mercado

En cuanto a los segmentos de mercado de Panadería bienestar y salud., estos se delimitaron a partir de fuentes secundarias, tanto de instituciones gubernamentales, como de artículos de revistas y así priorizarlos de manera efectiva. Es así, como se estableció el mercado potencial y el mercado metadel plan de negocios. Ahora bien, con respecto a los segmentos de mercado y sus características principales, se determinaron dos segmentos, los cuales se diferencian uno del otro por el componente geográfico; en otras palabras, se clasificaron en población residente y población flotante, dado que la ubicación del plan de negocios es en el barrio Restrepo (ver tabla 3).

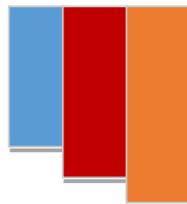
Tipo de investigación

Cuantitativa fue la investigación que se realizó por medio de un grupo de personas a las cuales se le hizo encuestas, por medio de correo electrónico y de manera presencial, estando ubicados en el barrio Restrepo.

Población

Las particularidades que caracteriza la población que habita en el barrio el Restrepo y sus condiciones de vida, son descritas por el diagnóstico local de salud elaborado por el Hospital Rafael Uribe y por la (Secretaría de integración social, 2013) sus características se dan de la siguiente manera

sus moradores son, en general, personas adultas en edad productiva, con educación media, de estrato 3 y con nivel IV del SISBEN, cuenta con un gran porcentaje de población flotante, una parte de ésta labora permaneciendo en la localidad en promedio ocho horas diarias, la otra parte está comprendida por compradores, visitantes y transeúntes estado. (pág. 1)

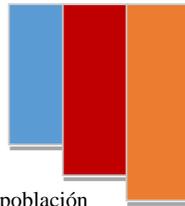


Muestra

Otra de las variables que se tuvieron en cuenta para la consolidación de estos dos segmentos de mercado son las demográficas, las cuales se pueden observar en la (tabla 3). Para este caso, tanto la población residente como flotante se encuentra en el rango de edad de 20 a 74 años y, además, se considera que tres de cada cinco personas tienen sobrepeso u obesidad, ya que según Capital Salud el 56.5% de la población de Bogotá se encuentra en sobrepeso u obesidad. Así mismo, para cada uno de estos segmentos se comprobó el tamaño del hogar (Portafolio, 2020)

En el caso de la población residente está conformada en un 66.3% en hogares nucleares, es decir que estos están compuestos entre tres o más personas. Por esta razón y para efectos prácticos, se opta por una población residente que naturalmente el tamaño de su hogar está compuesto por tres personas (Alcaldía Mayor de Bogotá D. C, 2017, pág. 34). En cuanto a la población flotante, esta se diferencia de la anterior en la medida que el tamaño del hogar está conformado desde una persona en adelante, dado que el comportamiento a nivel Bogotá es distinto al de la localidad Antonio Nariño (Alcaldía Mayor de Bogotá D. C, 2017, pág. 26).

En cuanto a las variables psicográficas según (Trocel, 2020) se destacan los siguientes aspectos. En primer lugar, estos dos segmentos de mercado se caracterizan por el interés que tienen por el cuidado de la salud, dado que aproximadamente el 65% de la población denota una clara inclinación por esta tendencia (América Retail, 2020). Además, se consideran aquellas personas que se encuentran en un estrato socioeconómico 3 y 4, ya que, para el caso de la población residente, esta



representa el 67.4% (Secretaría de Planeación., 2020). Sin embargo, en el caso de la población flotante es difícil determinar qué estratos socioeconómicos la conforman, por este motivo, se consideran especialmente los estratos 3 y 4 (ver tabla 3).

Ubicación

Nosotros escogimos el sector del Restrepo ya que es una zona comercial y se mueve mucho el sector zapatero de Bogotá, esto hace que por lo mismo entren muchas personas y así mismo nuestro punto de venta se vea beneficiado con los clientes residentes y flotantes de los barrios aledaños, otro de los motivos para escoger este barrio, es que es muy central a vías de acceso de Bogotá las cuales son: La Caracas, La veinticuatro, la primera de Mayo.

También se hizo la consulta que se realizó en el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá [POT] sobre el uso comercial del suelo en el barrio Restrepo, cerca de la plaza de mercado (agosto de 2019). En donde se constató la viabilidad de establecer el punto de venta físico de la empresa en este sitio, dado que la actividad económica de panadería bienestar y salud está permitida en esta zona.

Instrumento.

Para este plan de negocios se realizó como instrumento un sondeo de mercados, que tiene como finalidad obtener información relevante de los clientes potenciales que conforman la oferta de valor de una panadería saludable. A manera de aclaración, para aquellas personas que no estén relacionadas con el término saludable o funcional, o más exactamente con la panadería funcional, esta se refiere a la utilización, tanto de ingredientes, como prácticas de manufactura que permiten crear un producto que responda a una necesidad o necesidades de salud, como por ejemplo la harina integral como insumo que facilita una buena digestión.

Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá
Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progres/inicio>
Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN

Se tuvo en cuenta para la formulación de las preguntas el rango de edad, el género, nivel educativo, ocupación actual, ingreso salarial, estrato socioeconómico, zona donde residencia, y condiciones de salud entre otras preguntas que hacen parte del sondeo de mercado, con el fin de obtener los resultados para identificar qué tipo de cliente está dispuesto a consumir estos productos.

Sondeo de Mercado

<https://docs.google.com/forms/d/1xUSjpLGXIhjm-5cAeX9DFcB1NQry1ak4W40N3kebaWo/edit?chromeless=1>

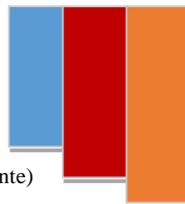
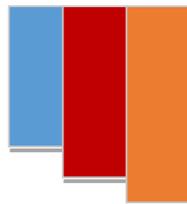


Tabla 3. Segmentos de mercado de Panadería bienestar y salud (población flotante y residente)

Aspectos clave	Cliente que cuida su bienestar físico	Cliente que tiene una condición de salud
VARIABLES GEOGRÁFICAS		
Ubicación ampliada	Zona suroriente y suroccidente de Bogotá	Zona suroriente y suroccidente de Bogotá
Ubicación específica	Localidad Antonio Nariño (Barrio Restrepo)	Localidad Antonio Nariño (Barrio Restrepo)
VARIABLES DEMOGRÁFICAS		
Edad	De 20 a 74 años	De 20 a 74 años
Nivel educativo	Tres personas	
Ingresos	Tres de cada cinco personas	De una a cuatro personas
Tamaño de la familia		Tres de cada cinco personas
VARIABLES PSICOGRÁFICAS		
Motivaciones	Interés por el cuidado de la salud	Interés por el cuidado de la salud
Clase social	Estrato 3 y 4	estrato 3 y 4
VARIABLES CONDUCTUALES		
Hábito de consumo de pan	Diario (45%), día de por medio (23%) y semanal (25%)	Diario (45%), día de por medio (23%) y semanal (25%)

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla refleja los dos segmentos de mercado del plan de negocios, en donde se destacan dos grupos poblacionales, los cuales se diferencian en si residen o no en la localidad Antonio Nariño.



Resultados de la investigación de mercados

Por último, también se consideraron un aspecto clave que se relaciona con la variable conductual de los segmentos de mercado. Es así, cómo se investigó el hábito de consumo de pan en Bogotá. Esta información se obtuvo de un estudio realizado por la Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO], en donde el 45% consumen pan a diario, el 23% día de por medio y el 25% semanalmente (2015). Esta información permite concluir que la población capitalina consume pan.

Bayer Person (Basándose en la segmentación).

Análisis del sondeo de mercados

A través del sondeo de mercados realizado, se pretende conocer la existencia de un mercado potencial para los panes funcionales en sectores populares de Bogotá. Las razones para la aplicación de este sondeo, es saber si existe oferta de panes funcionales cerca de los lugares de residencia del grupo consultado. Por último y no menos importante, uno de los objetivos también es conocer cuáles son las características del cliente potencial y real, con el fin de construir los perfiles de estos. Al analizar esta información añade valor a la idea de negocio por cuanto ratifica o no la posibilidad de penetración del producto en el mercado (Flórez, 2015) de panes en Bogotá.

La estructura del formulario aplicado tiene en cuenta la metodología de segmentación de mercados en sus dos primeras secciones, ya que esta se organizó, inicialmente, en la conformación de preguntas que responden a variables objetivas y subjetivas. Partiendo de lo dicho anteriormente, en la sección inicial se plantearon interrogantes de índole geográfico y demográfico. En la segunda sección se construyeron cuestionamientos orientados a variables subjetivas tales como las psicográficas y las conductuales. En la tercera y última sección, se estructuraron preguntas



referentes a los tipos de productos que hacen parte de la propuesta de valor en los aspectos de calidad, precio, beneficios, servicios, entre otros puntos.

Los medios de difusión del formulario en este caso fueron netamente virtuales por la practicidad que estos representan al momento de recolectar y tabular los datos. Para ser más específicos, en cuanto a los medios de difusión se refiere, estos fueron WhatsApp y Messenger.

Necesidades que se esperan satisfacer

En cuanto a las necesidades de los clientes de esta idea de negocio, estas se percibieron, inicialmente, a través de fuentes primarias con el fin de identificar un mercado potencial. Luego se estructuró el sondeo de mercados con el objetivo de corroborar la información obtenida de fuentes primarias y así definir de forma más acertada las necesidades de los dos perfiles de clientes.

Análisis de competencia.

El análisis de dos tipos de competencia, una directa y otra de referencia. Esta situación radica desde la misma idea de negocio, dado que la propuesta de valor está orientada a un mercado que no cuenta con tiendas especializadas en la elaboración de panes funcionales. En otras palabras, este segmento del mercado de alimentos saludables se encuentra tanto insatisfecho como desatendido, planteando así una oportunidad en el mercado popular de Bogotá. Por esta razón, se identificó la competencia directa del plan de negocios, ya que a pesar de que no cuenten con una propuesta de valor similar, si representan un factor de riesgo, dado que ofrecen productos similares.

Por otro lado, se encuentra la competencia de referencia, la cual fue seleccionada teniendo en cuenta aspectos similares a la propuesta de valor de este plan de negocios. Hay que tener en cuenta que esta competencia está ubicada en sectores exclusivos de Bogotá, como lo es Chapinero, Teusaquillo y Usaquén, solo por nombrar algunos ejemplos. La anterior situación surge del nivel

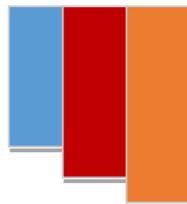


de vida de los pobladores de estas zonas de la ciudad y de su disponibilidad de pago por este tipo de productos.

Directa e indirecta y productos sustitutos.

Hablando de la competencia directa y como se mencionó anteriormente, esta se seleccionó teniendo como principal criterio la localización de cada uno de estos estos establecimientos y una similitud en cualquiera de las Unidades Estratégicas de Negocio [UEN] de Panadería bienestar y salud.. No obstante, también se tuvo en cuenta que estas empresas se relacionarán con los principales aspectos de la idea de negocio. Por otro lado, esta competencia directa se utilizó en la proyección del mercado meta, dado que ha cada una de estas le corresponde una porción del mercado gracias al posicionamiento con el que ya cuentan.

Entre los aspectos clave que conforman la competencia directa de Panadería bienestar y salud., se encuentra el segmento de mercado, los atributos del servicio, las líneas de producto, la logística de distribución y el rango de precios. Estos criterios se seleccionaron teniendo en cuenta algunos de los FCE seleccionados para realizar el benchmarking competitivo del segmento. Es así como se eligieron dos puntos de Tostao, ya que cumplen con el criterio de localización, una se encuentra en el barrio Restrepo y otro en el barrio Olaya.



Capítulo IV. Marketing Mix

Estrategia de producto o servicio

Las estrategias producto y servicio se determinaron, teniendo en cuenta los dos canales de venta del plan de negocios, los cuales son el punto de venta físico, que, en este caso, es una tienda especializada, y la tienda virtual que se encuentra integrada en la página web de este. Asimismo, cabe resaltar, que estas estrategias además de haberse establecido a partir del canal de venta también surgieron estrategias que le son transversales y complementarias.

Estrategias de distribución y mercadeo

Este punto es importante tratarlo, aunque para la operación del negocio no represente mayor valor. Esto se debe a que este negocio está configurado como *Business to Consumer* [B2C], dado que esta la naturaleza de la propuesta de valor es contar con una tienda especializada en panes funcionales, en donde por obvias razones es necesaria la interacción directa con el consumidor final. Es así como el modelo de negocio no requiere de más intermediarios o eslabones para que el catálogo de productos llegue al cliente como tal. Otra de las razones que justifica la innecesaria aplicación de canales de comercialización, se debe a que Panadería bienestar y salud, es más efectivo a través del B2B, ya que, por un lado, representa un mayor valor económico para la empresa y, por otra parte, se tiene un mayor control sobre los productos y, además, se conoce el nivel de satisfacción del cliente de forma inmediata, dado que no hay intermediarios que dificulten este proceso y así haya una contribución considerable en el plan de fidelización de la empresa, la cual hace parte de las estrategias de generación de ingresos

Estrategias de precio

Antes de ahondar en las estrategias de mercadeo y ventas del plan de negocios, primero se expondrá los métodos a través de los cuales se fijaron los precios de venta de este. Sin más preámbulos, los métodos seleccionados fueron los siguientes: precio fijado a partir de los costos y precio fijado a partir del comportamiento del mercado. Se hizo de esta manera, ya que se ajustan a

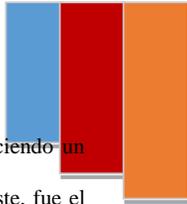
Las condiciones que configuran la idea de negocio. Para empezar, y en relación con el primer método mencionado, se determinaron los costos y gastos asociados para la producción tanto de panes funcionales. Luego se fijó el costo de venta estándar de cada categoría de producto. Es así como se estableció un CVE del 28%, como se puede observar en la tabla 4. Este valor fue asignado teniendo en cuenta el comportamiento de la oferta sobre este tema. El 72% restante se disputa entre los gastos operacionales y la utilidad esperada con el fin de fijar el precio final de los productos.

Preferencias de consumo y participación en el mercado

En cuanto a las preferencias de consumo, se denotan dos tipos de panes que se relacionan con el estilo de vida y el nivel de ingresos de dos grupos poblacionales. Uno de estos panes es el hojaldrado, el cual es catalogado como de preferencia de las personas de menores ingresos. Por otro lado, está el pan integral, en todas sus presentaciones, el cual denota una marcada preferencia por parte de personas con un nivel de ingresos considerable (García & Lozano, 2016). Esta situación plantea un interrogante, la cual es si el nivel de ingresos es un determinante en el consumo de panes integrales y si es así cuál son sus razones.

Para complementar esta información, también se encuentra una investigación que realizó la Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO] en conmemoración del día del panadero, en donde

uno de los puntos tratados es el consumo de panes. En la información presentada está que el pan integral, el rollo, el blandito y el francés son los panes de mayor consumo. Además, cabe resaltar que también a través de este estudio se determinó que las mujeres tienen una preferencia por el pan integral (2015).



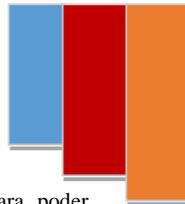
El segundo método se aplicó, debido a que se está introduciendo un nuevo producto en este subsegmento. Otra de las razones que justifica el empleo de este, fue el conocimiento que se tiene sobre el comportamiento del mercado, dado que el precio es un factor decisivo para la compra de este tipo de productos. Esto se debe, a que el mercado cuenta con un ingreso monetario un tanto limitado, pero tiene una gran inclinación e interés por el consumo de alimentos saludables, como se puede observar en el análisis de los resultados obtenidos del sondeo de mercados.

Tabla 4. Proyecciones de precios de venta

<i>Proyección de precios de venta</i>						
Panadería	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios
Panes clásicos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1 Baguette	\$ 2.000	\$ 2.153	\$ 2.272	\$ 2.402	\$ 2.525	\$ 2.654
2 Pan de Huevo	\$ 5.000	\$ 5.381	\$ 5.677	\$ 6.001	\$ 6.308	\$ 6.630
3 Pan con Harina Integral	\$ 4.000	\$ 4.305	\$ 4.542	\$ 4.801	\$ 5.046	\$ 5.304
4 Pan de Centeno	\$ 4.000	\$ 4.305	\$ 4.542	\$ 4.801	\$ 5.046	\$ 5.304
5 Pan de Nueces y Pasas	\$ 6.000	\$ 6.458	\$ 6.814	\$ 7.203	\$ 7.571	\$ 7.958
Panes funcionales	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
6 Multigranos	\$ 4.000	\$ 4.305	\$ 4.542	\$ 4.801	\$ 5.046	\$ 5.304
7 Pan 100% Integral	\$ 6.000	\$ 6.458	\$ 6.814	\$ 7.203	\$ 7.571	\$ 7.958
8 Pan de Centeno de los Dos Castillos	\$ 5.000	\$ 5.381	\$ 5.677	\$ 6.001	\$ 6.308	\$ 6.630
9 Pan de Avena con Pasas	\$ 4.000	\$ 4.305	\$ 4.542	\$ 4.801	\$ 5.046	\$ 5.304
10 Pan del Molinero	\$ 3.000	\$ 3.229	\$ 3.407	\$ 3.602	\$ 3.786	\$ 3.980
11 Pan de Quinoa	\$ 3.000	\$ 3.229	\$ 3.407	\$ 3.602	\$ 3.786	\$ 3.980
12 Pan de Avellanas Caramelizadas	\$ 6.000	\$ 6.458	\$ 6.814	\$ 7.203	\$ 7.571	\$ 7.958
13 Pan de Maiz	\$ 8.000	\$ 8.610	\$ 9.084	\$ 9.602	\$ 10.092	\$ 10.607
14 Pan de Zanahoria	\$ 2.000	\$ 2.153	\$ 2.272	\$ 2.402	\$ 2.525	\$ 2.654
Panes dulces	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios	Precios
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
15 Pan de Chocolate	\$ 12.000	\$ 12.915	\$ 13.626	\$ 14.403	\$ 15.138	\$ 15.911

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura muestra los valores fijados de cada producto.



Estrategias de comunicación y promoción

La utilización adecuada de las redes sociales será uno de los medios para poder promocionar, con una campaña llamativa visualmente para nuestros clientes, también queremos tener una estrategia de promoción en nuestro punto físico, con actividades donde se les muestre a los clientes la importancia de los panes funcionales (artesanales) en su vida.

Ventaja competitiva

Nuestra ventaja principal es tener un punto de venta de panes funcionales (artesanales) en la zona, barrio Restrepo, que, aun así, siendo un sector fuertemente comercial, no cuenta con este tipo de productos, se vuelve también una ventaja, ya que esta zona cuenta con un alto flujo de público que pueden ser clientes potenciales los cuales pueden llegar a disfrutar de nuestros productos mientras adquieren suplir sus necesidades comerciales.

Plan estratégico de mercadeo (Proyección de ingresos)

En esta sección se presentarán las distintas estrategias de mercadeo y ventas, las cuales configuran el plan estratégico de mercadeo del proyecto para el primer año de operación. En principio, estas se formularon a partir de la información obtenida del estudio de mercados que ya se planteó en secciones preliminares. Básicamente, estas estrategias se concentraron en dos de las aristas del mercadeo, en la promoción y en la comunicación, ya que la distribución no hace parte de la estrategia comercial de este modelo de negocio.

Además de establecer las estrategias ideales, también se definieron tanto las actividades como los recursos requeridos para materializar estas. Asimismo, se estipuló su mes de ejecución al igual que el presupuesto destinado para el cumplimiento de los objetivos de cada estrategia, que de forma general pretenden estimular las ventas.

En cuanto al presupuesto del área de mercadeo para este fin, este se calculó a partir de un porcentaje del nivel de ingresos proyectado, el cual fue del 12%. Este porcentaje de las ventas se traduce en una inversión total del \$36.049.101 en cifras constantes para el año 2022. Es claro que este método no es el ideal para generar el presupuesto, ya que se interpresa que el fin de las acciones de mercadeo es generar el incremento esperado en el nivel de ventas, no que este dependa de las ventas. Sin embargo, para efectos prácticos se decidió hacerlo de esta manera, dado que en esta etapa del plan de negocios es complejo medir con exactitud el presupuesto requerido para cada actividad.

La primera estrategia de este plan es la promoción al consumo tabla 5, la cual tiene como propósito impactar positivamente en el nivel de ventas proyectado. Esta requiere un presupuesto estimado de \$17.812.111, que en términos globales del presupuesto de este plan representa el 60%. En cuanto a las actividades que se pretenden efectuar está obsequiar muestras de los panes insignia a los clientes potenciales y reales; entregar cupones de descuento en los dos canales de venta, concursos, premios y recompensas.

Tabla 5. Estrategia de promoción al consumo

Estrategia de promoción:		Promoción al consumo			
Propósito:		Impactar positivamente en el nivel de ventas.			
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Participación (presupuesto)	Responsable
Obsequiar muestras de los panes insignia de la empresa a los clientes potenciales.	1) Materias primas. 2) Personal de ventas y de producción. 3) Empaques con su rotulado.	Enero, febrero, marzo y abril.	\$ 7.124.844	40%	Gerente general y orientador de marketing
Entregar cupones de descuento tanto virtual como presencialmente.	1) Cupones impresos y virtuales. 2) Personas que entreguen cupones. 3) Redes sociales y tienda virtual.	Enero, febrero, marzo, abril, agosto, septiembre y noviembre.	\$ 6.234.239	35%	Gerente general y orientador de marketing
Concurso para ganar suministro de pan por un mes (giveaway).	1) Creación de contenido en las redes sociales. 2) Panes por un mes.	Mayo y junio	\$ 890.606	5%	Gerente general y orientador de marketing
Entrega de premios para la adquisición de los productos.	1) Canasta de productos insignia. 2) Talonario de rifas. 3) Personal de ventas.	Julio y octubre	\$ 1.781.211	10%	Gerente general y orientador de marketing
Obsequiar recompensas por el uso regular de los productos.	1) Facturas de venta acumuladas. 2) Panes funcionales. 3) Personal de ventas.	Diciembre	\$ 1.781.211	10%	Gerente general y orientador de marketing
Costo total			\$ 17.812.111	100%	

Nota: Esta figura ilustra las distintas actividades a efectuar para el cumplimiento del objetivo de impactar positivamente el nivel de ventas y así materializar la estrategia de promoción al consumo. También incluye otros detalles como el presupuesto para cada actividad como el mes de ejecución y el líder responsable.

Oferta de los tipos de panaderías en Bogotá

Como ya se mencionó anteriormente existe una clasificación para las panaderías, la cual será implementada en esta investigación con el fin de establecer similitudes y diferencias entre los distintos tipos de panaderías que se encuentren en la ciudad de Bogotá. Para este fin tendremos en cuenta el estudio realizado por García y Lozano (2016), ya que este identifica cuáles son las razones por las cuales las panaderías de barrio no representan mayor valor agregado en comparación con otros segmentos, tales como las panaderías punto caliente –también conocidas como de cadena o red comercial-, panaderías semiindustriales, entre otras.

Una de las razones por las cuales las panaderías de barrio son consideradas como de bajo valor agregado, es por la falta de innovación de su oferta gastronómica. Esto se debe a que existe una estandarización, por así decirlo, de los productos de panadería ofertados. En otras palabras, se puede interpretar como un alto nivel de homogeneidad en los atributos que ofrecen las panaderías de barrio, que venden las mismas referencias básicas de pan dulce y salado (como pan hojaldrado, francés, blandito, roscón, mogolla semi integral, entre otros). Además, el precio de estos panes es igual en todas las panaderías y es establecido por el mercado en \$300. También, se puede adicionar que las prácticas o acciones de mercadeo para diferenciar los productos en los segmentos de las panaderías de barrio son insignificante o no existen (García y Lozano, 2016).

Los demás segmentos se caracterizan por llevar a cabo prácticas o acciones de mercadeo cuyo objetivo es diferenciar los productos y responder a las continuas exigencias de los consumidores que han hecho que este sector incurra en la diferenciación desde el producto, es decir, a partir del mercadeo (García y Lozano, 2016).

Capítulo V. Estudio Técnico u Operación

Descripción del Proceso

Tabla 6. Ficha técnica del Pan 100% Integral

Panadería Funcional						
Receta Estándar						
Observaciones:		Harina por unidad (kg)	302d	Receta N°	7	
				N° Pimientos	41	
Tipo de pan		Panes Funcionales				
Nombre del pan		Pan 100% integral				
						
Ingredientes Remojo		%Pan de m	Cantidad	Unidad	Valores Unidades	Valores Totales
Semillas de trigo		15%	450	Gr	\$11,20	\$510,40
Semillas de avena		15%	450	Gr	\$4,20	\$1,980
Semillas de girasol		15%	450	Gr	\$9,00	\$3,600
Semillas de linaza		15%	450	Gr	\$3,30	\$1,375
Agua		40%	1200	Gr	\$0,00	\$0
Total		100%	3000	Gr	\$26,50	\$12,165
Proceso Levain Integral Mezcla: Mezclar todos los ingredientes hasta quedar bien incorporados. Temperatura deseada: 18 a 20°C. Tiempo de reposo: 2 a 12 horas.						
Ingredientes Levain Integral		%Pan de m	Cantidad	Unidad	Valores Unidades	Valores Totales
Harina integral		100%	2000	Gr	\$3,20	\$6,400
Agua		80%	1600	Gr	\$0,00	\$0
Starter		20%	400	Gr	\$4,31	\$1,728
Total		200%	4000	Gr	\$7,55	\$8,128
Proceso Levain Integral Temperatura deseada: 18 a 20°C. Tiempo de fermentación: 8 horas. Temperatura de fermentación: Al ambiente (20 a 25°C). Mezcla: Mezclar todos los ingredientes hasta quedar bien incorporados.						
Ingredientes Masa Final		%Pan de m	Cantidad	Unidad	Valores Unidades	Valores Totales
Harina integral		80%	3000	Gr	\$3,20	\$21,600
Harina de centeno		20%	2000	Gr	\$4,50	\$9,000
Agua		70%	7000	Gr	\$0,00	\$0
Levadura fresca		1%	100	Gr	\$8,40	\$8,40
Sal		2,70%	270	Gr	\$1,00	\$2,70
Miel		3%	300	Gr	\$17,31	\$5,193
Panajol*		30%	3000	Gr	\$4,04	\$12,103
Levain integral		40%	4000	Gr	\$1,03	\$8,128
Total		246,7%	24670	Gr	\$40,78	\$61,247
C(T) Costo Total Ingredientes					\$61,247	Fornos
(MEV) Margen de Escor o Vaseacion				2%	1,234,93	Fermentación final
C(TP) Costo Total de la Preparación					62,981,67	Cortes
C(D) Costo de una Porción					1,536	Después del formado
%C(MP) % Costo Materia Prima (establecido por la gerencia)					28,00%	Horneado (con vapor)
P(V) Precio Real de Venta (gerencia)					3,486	26 a 28 minutos a 225°C (horno de pan). Abrir la puerta al final de el horneado para dejar secar la corteza del pan.
P(V) Precio Real de Venta (gerencia)					3,556	Nota: *Adicione el remojo cuando el gluten este desarrollado. Mezcle empurre
%R(C) % Real de Costo					27,66%	Velocidad fuerte que está bien distribuido en la masa.
Impuesto Nacional al Consumo				8%	444,44	Nota: El levain es opcional, este pan se puede hacer solo con esponja.
Precio para la C este (gerencia)					6,000	Valor agregado
Precio Final					6,000	
Beneficios para la salud de las semillas de girasol Tienen beneficios antioxidantes y cardioprotectores. Ayudan a reducir el colesterol. Favorecen un buen funcionamiento cerebral. Ayudan a extraer la miel.						
Beneficios para la salud de la levain El alto contenido de fibra reduce los niveles de colesterol. Su actividad reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Estabiliza la azúcar en la sangre. Ayuda a disminuir sustancialmente el riesgo de diabetes tipo 2.						
Beneficios para la salud de la levain Beneficia la regulación de la función intestinal. Contribuye a reducir los niveles de colesterol.						
Beneficios para la salud de la miel Ayuda a mantener un sistema digestivo saludable. Disminuye el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Ayuda a prevenir el cáncer de seno y próstata.						

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Esta representación gráfica expone la ficha técnica del Pan 100% integral, producto insignia de la panadería funcional.

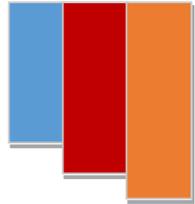


Diagrama de flujo de producción o del servicio

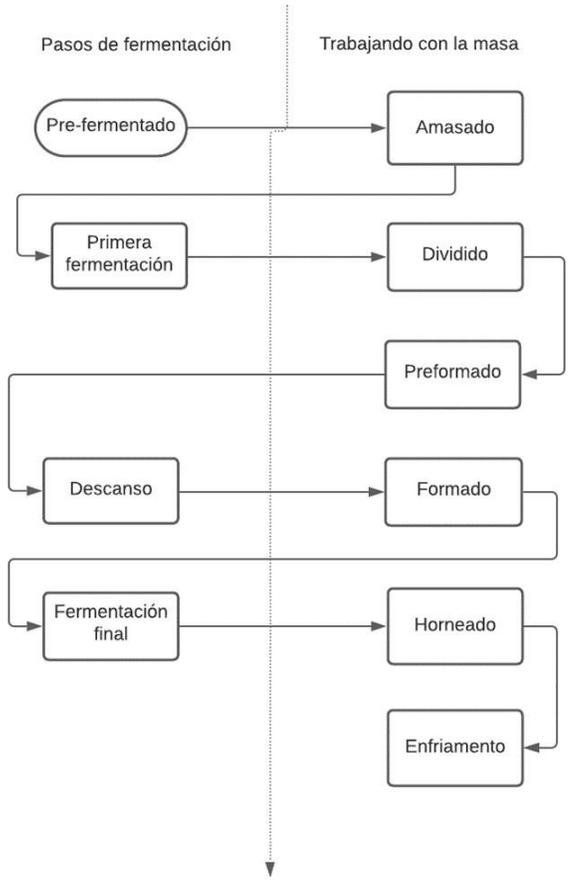


Figura 6. Proceso de elaboración y fermentación

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Con esta figura se evidencia el proceso de elaboración del pan funcional (artesanal).

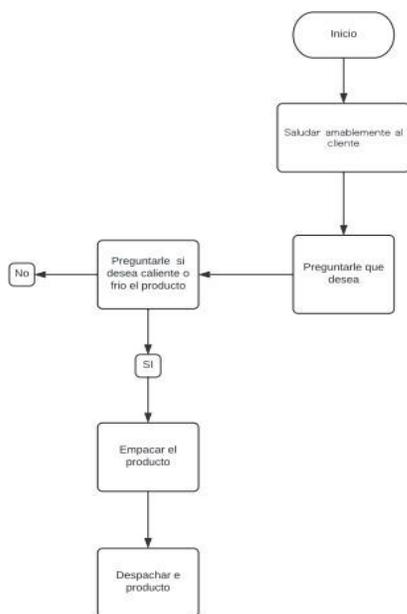
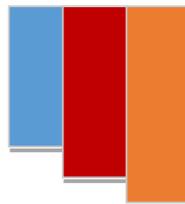


Figura 7. Diagrama de servicio

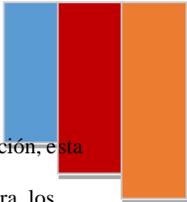
Fuente. Elaboración Propia

Nota: Con esta figura se evidencia el proceso de atención al cliente.

Capacidad instalada

Es indispensable contar con un punto físico que facilite, tanto la producción del pan funcional (artesanal), como la interacción directa con los clientes. Por esta razón, se realizó un estimado del total de área requerida como de la distribución de las mismas a través de un plano (ver figura 6). En total se requiere un área aproximada de 65 m², en donde el área de servicio cuenta con 36 m² del total. Esta área es la más amplia del plano diseñado, ya que se requiere un buen espacio para la ubicación de las cinco mesas que estarán en el local. Además, este espacio cuenta

Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá
 Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progresas/inicio>
 Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN



con vitrinas y horno. La segunda área en envergadura es la de producción, esta cuenta con 16 m², la cual debe contener el cuarto de crecimiento, la mojadora, la cortadora, los tablones, las estibas, la despabiladeras, entre otros equipos.

Diseño de planta

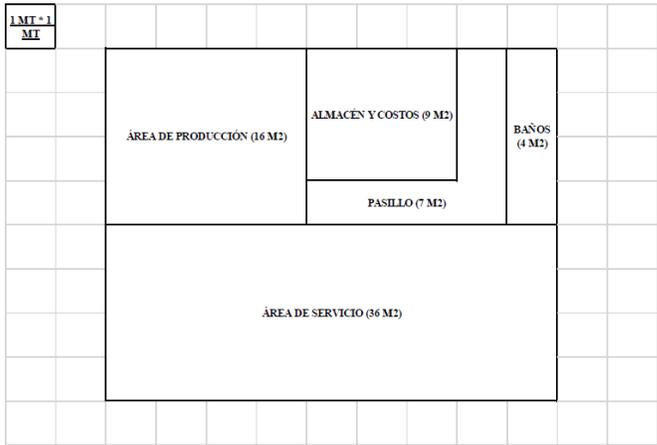
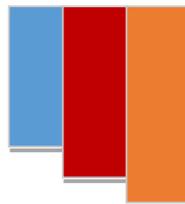


Figura 8. Plano del local de Panadería bienestar y salud.

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura presenta la posible distribución de las áreas requeridas para el punto físico del plan de negocios. Además, ilustra el área en metros cuadrados que debe disponer cada una.



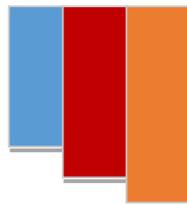
Recursos necesarios para operación óptima.

Tabla 7. Recursos para la operación.

Tipo de activo	Descripción	Cantidad
Infraestructura - Adecuaciones	Imagen visual corporativa	1
	Adecuaciones	1
Maquinaria y Equipo	Amasadora	1
	Mesa en acero inoxidable	1
	Cámara de crecimiento	1
	Cortadora	1
	Escabilladero	2
	Estante	1
	Cajón para almacenar ingredientes	2
	Horno	1
	Bandejas	24
	Balanza electrónica	1
	Moldes	24
	Bandejas para baguette	6
	Refrigerador	1
	Vitrina para pan horizontal	2
	Vitrina para pan vertical	1
Mesas con sillas	5	
Tajadora de pan	1	
Equipo de comunicación y computación	Sistema pos caja	1
	Computador	1
Muebles y Enseres	Estiba	2
	Estante	2
	Escritorio	1
Otros (incluido herramientas)	Cuchillo panadero	2
	Tamiz	1
	Rodillo	1
	Recipiente	4
	Set de espátulas	1
	Juego de cuchillos	1
	Jarrón	2
	Juego de ollas	1
	Botiquín en caja metálica	1
	Extintor multipropósito	1
	Caja térmica	1
	Cámaras de seguridad	1

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura presenta los recursos necesarios para la operación óptima.



Capítulo VI. Análisis Financiero

Proyección de ventas

Tamaño del mercado (mercado objetivo): residente y flotante

Es una estimación que nos proporciona el potencial máximo de ventas para un mercado determinado, esto quiere decir que al calcularlo es fundamental para nuestro punto de venta Panadería bienestar y salud., que pretenda evaluar la viabilidad de nuestro nuevo producto o la ejecución de un plan de expansión. Para saber el tamaño del mercado, se verificó en la localidad Antonio Nariño información obtenida del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y secretaria de salud con la pirámide poblacional, el primer filtro que se aplicó fue el de estrato 3 y 4 de la localidad Antonio Nariño, estos estratos se escogieron ya que son personas que tienen más posibilidades adquisitivasal momento de obtener el producto (Secretaría de Planeación., 2019).

Hay distintas maneras de calcular el tamaño del mercado, una de ellas son suscriptores, clientes, ventas, o unidades de producto, para este caso se decidió por practicidad realizar el cálculo del tamaño del mercado a través del cálculo de los clientes, en otras palabras, número de personas, residentes y flotantes.

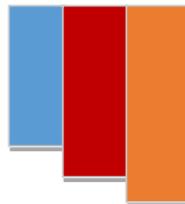


Tabla 8. Tamaño del mercado

Localidad Antonio Nariño	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección poblacional	N. A.	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
Total (20 - 74)	73797	74622	75457	76300	77154	78017	78891
100%							
Enlace población 2020:	Enlace (p. proyectada): www.sdp.gov.co/sites/default/files/demografia_proyecciones_2017_0_0.pdf						
Extratos 3 y 4	Enlace: www.sdp.gov.co/sites/default/files/15-antonio-narino-diagnostico_est_7						
67,40%	49739	50295	50858	51429	52002	52583	53173
Barrios totales de Antonio Nariño	Enlace: www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/15%20Localidad%20de%20Antonio%20Nari%C3%B1o.pdf						
Población (muestra)	7994	8083	8174	8265	8357	8451	8546
Porcentaje de población interesada en alimentarse saludablemente	Enlace: www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Noticia_Portal_Detalle.aspx?IP=1						
65%	5196	5254	5313	5372	5432	5493	5555
Porcentaje de personas con sobrepeso y obesidad en Bogotá	Enlace: www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Noticia_Portal_Detalle.aspx?IP=1						
56,5%	2936	2969	3002	3035	3069	3104	3139
Set competitivo (Restrepo y barrios cercanos)	Demanda igualitaria						
6	489	495	500	506	512		16,7%

Fuente. Elaboración Propia

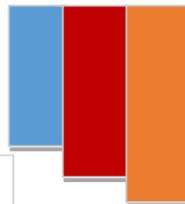
Nota: esta figura representa la cantidad de personas diarias por año.

Participación del mercado (mercado objetivo (residentes)/matriz del perfil competitivo)

Se hizo una justificación del mercado competitivo, los cuales son 5 panaderías, Hornitos, Moffis, Mecato y dos panaderías de Tostao. Se verificó cuál era la participación igualitaria para cada una de las panaderías, después se plantearán las estrategias de marketing para obtener una porción del mercado, teniendo en cuenta que las 5 panaderías ya tienen el 100% del mercado en distintos porcentajes.

Tabla 9. Participación del mercado

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Tamaño del mercado	3002	3035	3069	3104	3139
Participación en el mercado	8,3%	11,7%	15,8%	18,3%	20,0%
	250	354	486	569	628



Gráfica 1. Tamaño y Participación del mercado

Fuente. Elaboración Propia

Tabla de proyección de ventas y Justificación (pronóstico de ventas)

El primer punto a destacar del estudio financiero es la proyección de ventas. Para llegar a esto, fue necesario estimar el tamaño del mercado de cada segmento. Luego, se determinó la frecuencia de compra por cada referencia de producto; después se estableció el precio de venta de los mismos, teniendo en cuenta las estrategias de fijación de precios que responden a los objetivos del modelo de negocio.

Como se aprecia en la gráfica 1, los ingresos operacionales del plan de negocios fueron estimados para cinco años, en donde el primer año de operación genera unas ventas globales de \$326.531.714. Este valor no solo comprende las ventas, sino que también incluye el Impuesto Nacional al Consumo [INC] que configura el 8% del total de estas ventas. Además, esta figura expone el nivel de participación de cada producto en las ventas. Es así como se puede determinar que los productos que más se venden son el Pan 100% Integral con un 12,63% de participación.



Por último, este pronóstico de ventas indica que, para los años de proyección, se presenta un crecimiento ascendente en el nivel de ventas de un año al otro, pasando de un total de ventas de \$326.531.714 en el primer año, a unos \$998.453.636 para el cierre del 2026. Esto representa un crecimiento en las ventas del 205%. Estas cifras son una de las determinantes para saber la viabilidad financiera del negocio. Para la realización de la tabla de proyección de ventas se tuvo en cuenta mes a mes en el primer año de operación.

Tabla 10. Pronóstico de ventas de Panadería bienestar y salud. (primeros cinco años)

Panadería	Ingresos Operacionales + I+D												2022					2023					2024					2025				
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%			
Panes clásicos	\$ 206.300	\$ 275.867	\$ 343.834	\$ 412.601	\$ 481.368	\$ 550.135	\$ 618.902	\$ 687.669	\$ 756.435	\$ 825.202	\$ 893.969	\$ 962.735	\$ 1.031.502	\$ 10.199.009	2,11%	\$ 14.794.376	2,11%	\$ 18.321.957	2,11%	\$ 21.855.684	2,11%	\$ 25.389.411	2,11%	\$ 28.923.138	2,11%	\$ 32.456.865	2,11%	\$ 35.990.592	2,11%	\$ 39.524.319	2,11%	
1) Baguete	\$ 206.300	\$ 275.867	\$ 343.834	\$ 412.601	\$ 481.368	\$ 550.135	\$ 618.902	\$ 687.669	\$ 756.435	\$ 825.202	\$ 893.969	\$ 962.735	\$ 1.031.502	\$ 10.199.009	2,11%	\$ 14.794.376	2,11%	\$ 18.321.957	2,11%	\$ 21.855.684	2,11%	\$ 25.389.411	2,11%	\$ 28.923.138	2,11%	\$ 32.456.865	2,11%	\$ 35.990.592	2,11%	\$ 39.524.319	2,11%	
2) Pande Blanco	\$ 515.607	\$ 687.477	\$ 859.346	\$ 1.031.215	\$ 1.203.084	\$ 1.374.953	\$ 1.546.822	\$ 1.718.691	\$ 1.890.561	\$ 2.062.430	\$ 2.234.300	\$ 2.406.169	\$ 2.578.038	\$ 25.408.053	5,26%	\$ 36.084.138	5,26%	\$ 46.760.223	5,26%	\$ 57.436.308	5,26%	\$ 68.112.393	5,26%	\$ 78.788.478	5,26%	\$ 89.464.563	5,26%	\$ 100.140.648	5,26%	\$ 110.816.733	5,26%	
3) Pande Horno Integral	\$ 412.857	\$ 580.009	\$ 747.161	\$ 914.313	\$ 1.081.465	\$ 1.248.617	\$ 1.415.769	\$ 1.582.921	\$ 1.750.073	\$ 1.917.225	\$ 2.084.377	\$ 2.251.529	\$ 2.418.681	\$ 24.237.100	5,07%	\$ 34.913.185	5,07%	\$ 45.588.270	5,07%	\$ 56.263.355	5,07%	\$ 66.938.440	5,07%	\$ 77.613.525	5,07%	\$ 88.288.610	5,07%	\$ 98.963.695	5,07%	\$ 109.638.780	5,07%	
4) Pande Caneel	\$ 825.714	\$ 1.090.660	\$ 1.355.606	\$ 1.620.552	\$ 1.885.498	\$ 2.150.444	\$ 2.415.390	\$ 2.680.336	\$ 2.945.282	\$ 3.210.228	\$ 3.475.174	\$ 3.740.120	\$ 4.005.066	\$ 39.616.206	8,32%	\$ 57.384.771	8,32%	\$ 75.153.336	8,32%	\$ 92.921.901	8,32%	\$ 110.690.466	8,32%	\$ 128.459.031	8,32%	\$ 146.227.596	8,32%	\$ 163.996.161	8,32%	\$ 181.764.726	8,32%	
5) Pande Muesli y Pasas	\$ 618.866	\$ 825.074	\$ 1.031.282	\$ 1.237.490	\$ 1.443.698	\$ 1.649.906	\$ 1.856.114	\$ 2.062.322	\$ 2.268.530	\$ 2.474.738	\$ 2.680.946	\$ 2.887.154	\$ 3.093.362	\$ 30.580.046	6,32%	\$ 44.210.214	6,32%	\$ 57.840.382	6,32%	\$ 71.470.550	6,32%	\$ 85.100.718	6,32%	\$ 98.730.886	6,32%	\$ 112.361.054	6,32%	\$ 125.991.222	6,32%	\$ 139.621.390	6,32%	
Subtotal	\$ 2.577.974	\$ 3.437.234	\$ 4.296.611	\$ 5.155.988	\$ 6.015.365	\$ 6.874.742	\$ 7.734.119	\$ 8.593.496	\$ 9.452.873	\$ 10.312.250	\$ 11.171.627	\$ 12.031.004	\$ 12.890.381	\$ 127.404.653	26,34%	\$ 184.179.441	26,34%	\$ 240.958.229	26,34%	\$ 297.737.017	26,34%	\$ 354.515.805	26,34%	\$ 411.294.593	26,34%	\$ 468.073.381	26,34%	\$ 524.852.169	26,34%	\$ 581.630.957	26,34%	
Panes Tradicionales	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%			
6) Pande Clásicos	\$ 828.732	\$ 1.099.689	\$ 1.370.646	\$ 1.641.603	\$ 1.912.560	\$ 2.183.517	\$ 2.454.474	\$ 2.725.431	\$ 3.000.000	\$ 3.274.567	\$ 3.549.134	\$ 3.823.701	\$ 4.098.268	\$ 40.799.909	8,42%	\$ 58.568.476	8,42%	\$ 76.337.043	8,42%	\$ 94.105.610	8,42%	\$ 111.874.177	8,42%	\$ 129.642.744	8,42%	\$ 147.411.311	8,42%	\$ 165.179.878	8,42%	\$ 182.948.445	8,42%	
7) Pande 100% Integral	\$ 1.237.224	\$ 1.649.632	\$ 2.062.040	\$ 2.474.448	\$ 2.886.856	\$ 3.299.264	\$ 3.711.672	\$ 4.124.080	\$ 4.536.488	\$ 4.948.896	\$ 5.361.304	\$ 5.773.712	\$ 6.186.120	\$ 61.840.789	12,65%	\$ 88.610.056	12,65%	\$ 115.370.323	12,65%	\$ 142.130.590	12,65%	\$ 168.890.857	12,65%	\$ 195.651.124	12,65%	\$ 222.411.391	12,65%	\$ 249.171.658	12,65%	\$ 275.931.925	12,65%	
8) Pande Caneel de la Doña Carolina	\$ 515.607	\$ 687.477	\$ 859.346	\$ 1.031.215	\$ 1.203.084	\$ 1.374.953	\$ 1.546.822	\$ 1.718.691	\$ 1.890.561	\$ 2.062.430	\$ 2.234.300	\$ 2.406.169	\$ 2.578.038	\$ 25.408.053	5,26%	\$ 36.084.138	5,26%	\$ 46.760.223	5,26%	\$ 57.436.308	5,26%	\$ 68.112.393	5,26%	\$ 78.788.478	5,26%	\$ 89.464.563	5,26%	\$ 100.140.648	5,26%	\$ 110.816.733	5,26%	
9) Pande Muesli y Pasas	\$ 828.732	\$ 1.099.689	\$ 1.370.646	\$ 1.641.603	\$ 1.912.560	\$ 2.183.517	\$ 2.454.474	\$ 2.725.431	\$ 3.000.000	\$ 3.274.567	\$ 3.549.134	\$ 3.823.701	\$ 4.098.268	\$ 40.799.909	8,42%	\$ 58.568.476	8,42%	\$ 76.337.043	8,42%	\$ 94.105.610	8,42%	\$ 111.874.177	8,42%	\$ 129.642.744	8,42%	\$ 147.411.311	8,42%	\$ 165.179.878	8,42%	\$ 182.948.445	8,42%	
10) Pande del Horno	\$ 309.403	\$ 412.537	\$ 515.671	\$ 618.805	\$ 721.939	\$ 825.073	\$ 928.207	\$ 1.031.341	\$ 1.134.475	\$ 1.237.609	\$ 1.340.743	\$ 1.443.877	\$ 1.547.011	\$ 15.513.626	3,16%	\$ 22.024.823	3,16%	\$ 28.536.020	3,16%	\$ 35.047.217	3,16%	\$ 41.558.414	3,16%	\$ 48.069.611	3,16%	\$ 54.580.808	3,16%	\$ 61.092.005	3,16%	\$ 67.603.202	3,16%	
11) Pande Caneel	\$ 618.866	\$ 825.074	\$ 1.031.282	\$ 1.237.490	\$ 1.443.698	\$ 1.649.906	\$ 1.856.114	\$ 2.062.322	\$ 2.268.530	\$ 2.474.738	\$ 2.680.946	\$ 2.887.154	\$ 3.093.362	\$ 30.580.046	6,32%	\$ 44.210.214	6,32%	\$ 57.840.382	6,32%	\$ 71.470.550	6,32%	\$ 85.100.718	6,32%	\$ 98.730.886	6,32%	\$ 112.361.054	6,32%	\$ 125.991.222	6,32%	\$ 139.621.390	6,32%	
12) Pande de Avellaneda Caneelado	\$ 618.866	\$ 825.074	\$ 1.031.282	\$ 1.237.490	\$ 1.443.698	\$ 1.649.906	\$ 1.856.114	\$ 2.062.322	\$ 2.268.530	\$ 2.474.738	\$ 2.680.946	\$ 2.887.154	\$ 3.093.362	\$ 30.580.046	6,32%	\$ 44.210.214	6,32%	\$ 57.840.382	6,32%	\$ 71.470.550	6,32%	\$ 85.100.718	6,32%	\$ 98.730.886	6,32%	\$ 112.361.054	6,32%	\$ 125.991.222	6,32%	\$ 139.621.390	6,32%	
13) Pande Miel	\$ 825.010	\$ 1.100.014	\$ 1.375.018	\$ 1.650.022	\$ 1.925.026	\$ 2.200.030	\$ 2.475.034	\$ 2.750.038	\$ 3.025.042	\$ 3.300.046	\$ 3.575.050	\$ 3.850.054	\$ 4.125.058	\$ 40.799.909	8,42%	\$ 58.568.476	8,42%	\$ 76.337.043	8,42%	\$ 94.105.610	8,42%	\$ 111.874.177	8,42%	\$ 129.642.744	8,42%	\$ 147.411.311	8,42%	\$ 165.179.878	8,42%	\$ 182.948.445	8,42%	
14) Pande Zamburín	\$ 206.300	\$ 275.867	\$ 343.834	\$ 412.601	\$ 481.368	\$ 550.135	\$ 618.902	\$ 687.669	\$ 756.435	\$ 825.202	\$ 893.969	\$ 962.735	\$ 1.031.502	\$ 10.199.009	2,11%	\$ 14.794.376	2,11%	\$ 18.321.957	2,11%	\$ 21.855.684	2,11%	\$ 25.389.411	2,11%	\$ 28.923.138	2,11%	\$ 32.456.865	2,11%	\$ 35.990.592	2,11%	\$ 39.524.319	2,11%	
Subtotal	\$ 5.980.466	\$ 7.979.954	\$ 9.979.442	\$ 11.978.930	\$ 13.978.418	\$ 15.977.906	\$ 17.977.394	\$ 19.976.882	\$ 21.976.370	\$ 23.975.858	\$ 25.975.346	\$ 27.974.834	\$ 29.974.322	\$ 299.348.856	63,66%	\$ 427.333.763	63,66%	\$ 555.318.670	63,66%	\$ 683.303.577	63,66%	\$ 811.288.484	63,66%	\$ 939.273.391	63,66%	\$ 1.067.258.298	63,66%	\$ 1.195.243.205	63,66%	\$ 1.323.228.112	63,66%	
Panes dulces	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%			
15) Pande Chocolate	\$ 1.237.515	\$ 1.650.020	\$ 2.062.525	\$ 2.475.030	\$ 2.887.535	\$ 3.300.040	\$ 3.712.545	\$ 4.125.050	\$ 4.537.555	\$ 4.950.060	\$ 5.362.565	\$ 5.775.070	\$ 6.187.575	\$ 61.840.789	12,65%	\$ 88.610.056	12,65%	\$ 115.370.323	12,65%	\$ 142.130.590	12,65%	\$ 168.890.857	12,65%	\$ 195.651.124	12,65%	\$ 222.411.391	12,65%	\$ 249.171.658	12,65%	\$ 275.931.925	12,65%	
Subtotal	\$ 1.237.515	\$ 1.650.020	\$ 2.062.525	\$ 2.475.030	\$ 2.887.535	\$ 3.300.040	\$ 3.712.545	\$ 4.125.050	\$ 4.537.555	\$ 4.950.060	\$ 5.362.565	\$ 5.775.070	\$ 6.187.575	\$ 61.840.789	12,65%	\$ 88.610.056	12,65%	\$ 115.370.323	12,65%	\$ 142.130.590	12,65%	\$ 168.890.857	12,65%	\$ 195.651.124	12,65%	\$ 222.411.391	12,65%	\$ 249.171.658	12,65%	\$ 275.931.925	12,65%	
Total	\$ 9.795.951	\$ 13.148.154	\$ 16.362.336	\$ 19.576.518	\$ 22.790.700	\$ 26.004.882	\$ 29.219.064	\$ 32.433.246	\$ 35.647.428	\$ 38.861.610	\$ 42.075.792	\$ 45.290.974	\$ 48.505.156	\$ 484.489.542	100%	\$ 672.793.500	100%	\$ 886.328.599	100%	\$ 1.100.869.698	100%	\$ 1.315.410.797	100%	\$ 1.530.951.896	100%	\$ 1.746.492.995	100%	\$ 1.962.034.094	100%	\$ 2.177.575.193	100%	

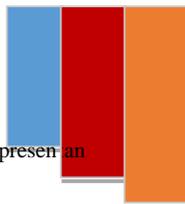
Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla ilustra la proyección de ventas del plan de negocios para sus primeros cinco años de operación. Además, está también expone el nivel de participación por producto.

Inversión y Financiación

Costos y gastos de operación (costo e inventario de materias primas) poner tabla de estado de resultados

Básicamente, este pronóstico refleja el comportamiento, tanto de los ingresos operacionales, como de los costos y gastos asociados a la operación (ver tabla 10), con el fin último, de saber si el negocio reporta pérdidas o ganancias. En resumidas cuentas, también a través de esta proyección se conocerá la gestión empresarial que pretende este plan de negocios. Es así, como la gerencia estableció un CVE del 28%. Sin embargo, en esta proyección se aprecia que el costo



realmente es del 25%. Estos tres puntos porcentuales de diferencia representan para el negocio una mayor utilidad para los socios.

Rentabilidad

Esta proyección del estado de resultados refleja los gastos totales incurridos, los cuales son necesarios para la entrega de valor, tanto para los clientes internos y externos, como para los accionistas. Se puede decir, que la nómina y el costo de ventas son los dos puntos críticos del negocio, ya que configuran un costo primario que se estima en el 60% de los ingresos totales como se aprecia en la tabla 10.

Por último, este plan de negocios para el cierre de su primer año de operación al igual que los demás años, objeto de estudio, reportan utilidades netas. Esto quiere decir, que el negocio al final está superando su punto de equilibrio, ya que reporta un excedente de capital, producto de la propuesta de valor y de ese intercambio económico en el mercado. Estas cifras son un indicio positivo para la viabilidad financiera de Panadería bienestar y salud.

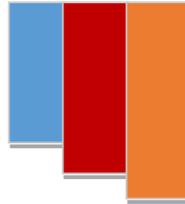
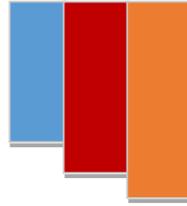


Tabla 11. Pronóstico de los estados de resultado de Panadería bienestar y salud.

Panadería Funcional Artesan Bread														
Estado de Resultados	Análisis vertical		Análisis vertical y horizontal				Análisis vertical y horizontal				Análisis vertical y horizontal			
	2022	%	2023	%	V. Absoluta	V. Relativa	2024	%	V. Absoluta	V. Relativa	2025	%	V. Absoluta	V. Relativa
Ingresos operacionales														
Panadería (P)	\$ 3.014.480,177	100%	\$ 4.445.439,548	100%	\$ 1.431.039,371	47%	\$ 6.833.933,539	100%	\$ 1.803.493,972	45%	\$ 7.913.343,276	100%	\$ 1.472.410,737	23%
Total ventas	\$ 3.014.480,177	100%	\$ 4.445.439,548	100%	\$ 1.431.039,371	47%	\$ 6.833.933,539	100%	\$ 1.803.493,972	45%	\$ 7.913.343,276	100%	\$ 1.472.410,737	23%
Costo de ventas														
Panadería (P)	\$ 723.340,513	24%	\$ 1.054.426,416	24%	\$ 331.085,904	46%	\$ 1.416.646,351	20%	\$ 433.220,438	41%	\$ 1.739.186,711	22%	\$ 503.559,865	21%
Total costo de ventas	\$ 723.340,513	24%	\$ 1.054.426,416	24%	\$ 331.085,904	46%	\$ 1.416.646,351	20%	\$ 433.220,438	41%	\$ 1.739.186,711	22%	\$ 503.559,865	21%
Utilidad bruta	\$ 2.291.139,664	76%	\$ 3.391.013,132	76%	\$ 1.101.953,467	49%	\$ 5.417.287,188	77%	\$ 1.370.273,534	46%	\$ 6.174.156,565	77%	\$ 968.850,871	24%
Gastos operacionales														
CV Suministros de P&B	\$ 5.735,494	0,2%	\$ 8.184,615	0,2%	\$ 2.449,121	42,7%	\$ 11.377,400	0,2%	\$ 5.192,865	39,8%	\$ 13.640,562	0,2%	\$ 2.262,882	19,8%
CF Suministros de asos	\$ 3.216,478	0,1%	\$ 3.335,479	0,1%	\$ 119,001	3,7%	\$ 343,879	0,0%	\$ 103,400	3,0%	\$ 3.545,408	0,4%	\$ 186,405	5,3%
CF Suministros de repostería	\$ 317,228	0,0%	\$ 328,965	0,0%	\$ 11,737	3,7%	\$ 139,163	0,0%	\$ 10,190	0,0%	\$ 349,677	0,0%	\$ 10,514	3,1%
CF Gastos financieros	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
CF Arrendo	\$ 20,631,818	0,7%	\$ 21.447,045	0,5%	\$ 815,227	3,9%	\$ 22.311,004	0,3%	\$ 664,838	3,0%	\$ 22.787,375	0,3%	\$ 655,469	3,1%
CF Remuneración de otros de quincena	\$ 408,811	0,0%	\$ 498,079	0,0%	\$ 89,268	22,1%	\$ 1.287,067	0,0%	\$ 396,928	44,4%	\$ 1.582,487	0,0%	\$ 294,819	22,8%
CV Servicio de consultoría y asesoría	\$ 1.221,801	0,4%	\$ 1.679,532	0,4%	\$ 457,731	37,5%	\$ 2.805,159	0,2%	\$ 323,627	19,3%	\$ 2.182,196	0,3%	\$ 179,137	0,8%
CV Servicio de energía eléctrica	\$ 3.111,928	0,1%	\$ 4.277,730	0,1%	\$ 1.165,802	37,5%	\$ 5.102,034	0,1%	\$ 824,277	19,3%	\$ 5.558,295	0,2%	\$ 456,268	0,8%
CV Servicio de gas natural	\$ 6.442,962	0,2%	\$ 8.556,738	0,2%	\$ 2.113,776	32,8%	\$ 10.565,333	0,1%	\$ 1.706,595	19,3%	\$ 11.587,931	0,2%	\$ 844,649	0,7%
CF Servicio de internet	\$ 1.153,818	0,0%	\$ 1.584,000	0,0%	\$ 430,182	37,3%	\$ 1.891,700	0,0%	\$ 305,620	19,3%	\$ 2.040,169	0,0%	\$ 149,169	0,7%
NA Gastos de prescripciones	\$ 3.865,757	0,1%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
CF Remuneración de la comisión de marketing	\$ -	0,0%	\$ 875,809	0,0%	\$ 875,809	0,0%	\$ 902,959	0,0%	\$ 272,158	3,0%	\$ 930,951	0,1%	\$ 27,992	3,1%
CF Costos de compra de insumos	\$ 165,480	0,0%	\$ 193,193	0,0%	\$ 27,713	16,7%	\$ 243,445	0,0%	\$ 50,252	20,6%	\$ 273,109	0,0%	\$ 30,364	12,9%
CF Nómina	\$ 1.772,632,759	59,1%	\$ 2.168,932,137	48,8%	\$ 396,299,378	22,3%	\$ 2.841,728,415	41,6%	\$ 674,946,278	31,3%	\$ 3.261,721,802	41,3%	\$ 418,424,666	14,2%
CF Datos de uniformes	\$ 6.520,858	0,0%	\$ 6.608,748	0,0%	\$ 87,890	1,3%	\$ 8.706,012	0,0%	\$ 2.163,243	32,6%	\$ 8.637,123	0,0%	\$ 1.093,111	12,9%
CF Gastos de alquiler y transporte	\$ 317,700	0,0%	\$ 334,444	0,0%	\$ 16,744	5,3%	\$ 356,204	0,0%	\$ 19,838	5,6%	\$ 377,316	0,0%	\$ 21,821	5,9%
CF Informativa	\$ 1.583,500	0,0%	\$ 657,330	0,0%	\$ (926,170)	-58,5%	\$ 677,707	0,0%	\$ 20,377	3,0%	\$ 698,216	0,1%	\$ 21,000	3,1%
CF Premios y reconocimientos	\$ 36,849,101	1,2%	\$ 26.726,374	0,6%	\$ (10.122,727)	-27,5%	\$ 10.636,012	0,2%	\$ 11.909,438	44,6%	\$ 47.410,597	0,6%	\$ 8.844,384	22,8%
CF Pólizas de seguro	\$ 580,000	0,0%	\$ 518,500	0,0%	\$ (61,500)	-10,6%	\$ 536,574	0,0%	\$ 16,073	3,0%	\$ 551,145	0,1%	\$ 16,372	3,1%
CF Talento Humano	\$ 448,575	0,0%	\$ 525,915	0,0%	\$ 77,340	17,2%	\$ 641,809	0,0%	\$ 115,944	22,8%	\$ 713,844	0,1%	\$ 71,235	11,0%
CF Mantenimiento	\$ 821,828	0,0%	\$ 1.357,285	0,0%	\$ 535,457	65,3%	\$ 1.933,932	0,0%	\$ 596,147	43,8%	\$ 2.346,847	0,0%	\$ 442,915	22,2%
CF Gastos asociados a vehículos	\$ 789,907	0,0%	\$ 736,173	0,0%	\$ (53,734)	-6,8%	\$ 758,994	0,0%	\$ 22,821	3,0%	\$ 782,523	0,1%	\$ 23,259	3,1%
CV Compras de repuestos	\$ 3.510,218	0,1%	\$ 5.204,805	0,1%	\$ 1.694,587	48,3%	\$ 7.536,223	0,1%	\$ 2.319,358	44,6%	\$ 9.246,674	0,2%	\$ 1.722,451	22,8%
CV Impuesto de Industria y Comercio	\$ 1.245,494	0,4%	\$ 1.844,130	0,4%	\$ 598,636	48,1%	\$ 2.465,285	0,4%	\$ 821,265	44,6%	\$ 3.276,161	0,4%	\$ 610,276	22,8%
CV Impuesto de Lotería y Tabaco	\$ 106,554	0,0%	\$ 276,012	0,0%	\$ 169,458	157,2%	\$ 399,883	0,0%	\$ 123,265	44,6%	\$ 491,434	0,1%	\$ 81,941	22,8%
Total gastos operacionales	\$ 2.763.678,675	92%	\$ 3.935.573,187	88%	\$ 1.171.894,512	42%	\$ 4.807.065,663	70%	\$ 95.680,947	29%	\$ 4.671.022,436	59%	\$ 59.668,772	14,7%
Utilidad operativa operacional	\$ 4.131,011,011	136%	\$ 5.391,866,361	121%	\$ 1.260,855,350	30%	\$ 8.816,867,175	129%	\$ 1.452,310,638	21%	\$ 6.174,156,565	64%	\$ 2.048,853,514	26%
Ingresos y gastos no operacionales														
NA Deterioración de otros activos fijos	\$ 10,844,366	0,4%	\$ 10,844,366	0,3%	\$ -	0%	\$ 10,844,366	0,2%	\$ -	0%	\$ 10,844,366	0,3%	\$ -	0%
NA Deterioración de la estructura	\$ 1.786,273	0,0%	\$ 1.786,273	0,0%	\$ -	0%	\$ 1.786,273	0,0%	\$ -	0%	\$ 1.786,273	0,0%	\$ -	0%
Total gastos no operacionales	\$ 11.830,639	0,4%	\$ 11.830,639	0,3%	\$ -	0%	\$ 11.830,639	0,2%	\$ -	0%	\$ 11.830,639	0,4%	\$ -	0%
Utilidad operativa no operacional	\$ 1.589,919,449	53%	\$ 2.405,227,724	54%	\$ 815,308,275	51%	\$ 3.596,558,917	52%	\$ 1.452,310,638	40%	\$ 5.691,845,928	72%	\$ 1.626,532,882	21%
Utilidad operativa antes de impuestos	\$ 1.589,919,449	53%	\$ 2.405,227,724	54%	\$ 815,308,275	51%	\$ 3.596,558,917	52%	\$ 1.452,310,638	40%	\$ 5.691,845,928	72%	\$ 1.626,532,882	21%
NA Impuesto de Renta	\$ -	0%	\$ 4.443,810	0,0%	\$ 4.443,810	100%	\$ 22.820,715	0,3%	\$ 18.472,896	41,6%	\$ 39.991,846	0,5%	\$ 57.910,682	0,7%
Utilidad operativa neta	\$ 1.589,919,449	53%	\$ 2.409,671,534	54%	\$ 819,744,465	51%	\$ 3.573,738,202	52%	\$ 1.433,837,742	40%	\$ 5.651,934,082	71%	\$ 1.568,622,194	20%
Reven. legal	\$ 6.895,169	0,2%	\$ 1.036,698	0,0%	\$ (5.858,471)	-85,1%	\$ 4.311,509	0,1%	\$ 9.331,244	1,2%	\$ 1.933,877	0,0%	\$ 15.510,150	0,2%
Distribuciones a los mandantes	\$ 6.946,582	0,2%	\$ 518,539	0,0%	\$ (6.428,043)	-93%	\$ 2.673,485	0,0%	\$ 2.155,755	41,6%	\$ 4.665,022	0,0%	\$ 1.991,339	24%
Resultado del ejercicio	\$ 1.609,090,211	54%	\$ 2.928,132,045	66%	\$ 1.319,041,834	82%	\$ 4.592,779,737	67%	\$ 3.648,532,737	53%	\$ 5.686,861,104	72%	\$ 1.689,953,524	21%

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Esta tabla expone el estimado de comportamiento de cada una de las cuentas integrantes del estado de resultados del plan de negocios.



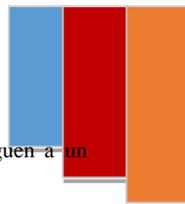
Balance General

Entre los estados financieros del plan de negocios, se formuló el balance general para los primeros cinco años de operación. La finalidad de realizar este estado, radica en la facilidad visual que este aporta en la comprensión del comportamiento del negocio al finalizar cada periodo contable. Además, denota la relación directa que existe entre el estado de resultados y este balance, ya que reporta el comportamiento del patrimonio de la empresa.

Como se observa en la tabla 10, la empresa cuenta con sumas considerables de efectivo al cierre de cada periodo. En el caso del primer año, Panadería bienestar y salud. Panadería bienestar y salud.

Estima tener un efectivo de \$11.930.122. Cabe resaltar, y como se apreciará en el apartado del flujo de caja libre, el plan de negocios inicia operaciones con un saldo de caja de \$36.805.680. Por tal motivo, se presenta este comportamiento inusual, ya que la gerencia tomó la determinación de contar con un capital de trabajo que les permitiera trabajar tranquilamente los primeros meses de operación, dado que estees un negocio que está ingresando un nuevo producto al mercado popular. Aunque las cifras reportan beneficios económicos para el primer año, siempre es aconsejable contar con una suma considerable de efectivo.

Otro de los aspectos que se destaca en este pronóstico, se relaciona con el saldo final de los inventarios de materias primas y de suministros. Estas cifras reflejan por encima que la empresa decidió contar con un mínimo stock de inventarios, con el fin de ser eficientes, en primer lugar, con el manejo del efectivo, además de contar con un espacio justo para almacenar estos insumos y, en segundo lugar, tener una política de compras, en donde los proveedores además de suministrar



casi a diario las materias primas y los suministros, también, lleguen a un acuerdo favorable para las partes en cuanto a precios de compra.

Por otro lado, también presenta el comportamiento del activo no corriente de la empresa, en donde se aprecia la disminución del activo fijo por concepto de depreciación como también el mínimo activo de operación que debe contar la compañía. Asimismo, este pronóstico refleja que la empresa tiene como objetivo no adquirir ningún tipo de préstamo de entidades financieras. Esto se debe a que el objetivo de este plan de negocio además de contar con los recursos por parte de esta entidad, también que esta responsabilidad financiera sea eximida. Para este fin se hace imperante cumplir con los objetivos de generación de empleo formal entre otros aspectos relacionados con la dirección estratégica, técnica y operativa del plan de negocios.

Para concluir, esta proyección es de vital importancia ya que además de ser una fuente para la formulación de los distintos indicadores financieros del plan de negocios, también establece los objetivos de comportamiento del activo, de los pasivos y, por supuesto, del patrimonio. Inclusive, este balance determina que el negocio no pretende adquirir obligaciones con proveedores, y tampoco pretende dar crédito a sus clientes, ya que el modelo de negocio no requiere de una estrategia comercial de este tipo.

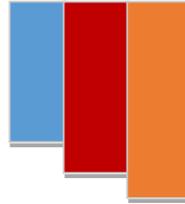


Tabla 12. Pronóstico del balance general de Panadería bienestar y salud. para sus primeros años de operación

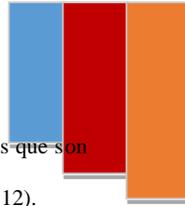
Panadería Funcional Artisan Brand																		
Balance General Total/Brand	Análisis vertical		Análisis vertical/horizontal				Análisis vertical/horizontal				Análisis vertical/horizontal							
	2022	%	2023	%	V. Absoluta	V. Relativa	2024	%	V. Absoluta	V. Relativa	2025	%	V. Absoluta	V. Relativa				
Activo																		
Activo corriente																		
Disponibles (efectivo)	\$ (11.930.122)	-15,0%	\$ 9.090.751	10,3%	\$ 21.020.873	-176,2%	\$ 73.570.455	52,4%	\$ 64.479.705	709,7%	\$ 178.116.238	16,2%	\$104.545.782	142,7%	\$ 324.034.663	88,1%	\$146.608.425	62,4%
Inventario de materias primas	\$ 3.446.835	4,6%	\$ 2.570.074	2,8%	\$ 1.074.264	-77,9%	\$ 3.244.339	2,37%	\$ 743.474	22,7%	\$ 3.781.869	1,62%	\$ 577.569	-16,0%	\$ 3.985.886	1,08%	\$ 204.077	-5,4%
Inventario de suministros de FAB	\$ 117.307	0,15%	\$ 202.741	0,23%	\$ 83.434	73,0%	\$ 273.218	0,19%	\$ 70.477	24,0%	\$ 317.268	0,14%	\$ 48.050	-17,0%	\$ 387.840	0,09%	\$ 23.772	-0,6%
Inventario de suministros de base	\$ 44.329	0,06%	\$ 97.684	0,11%	\$ 33.355	51,9%	\$ 134.879	0,08%	\$ 17.194	17,4%	\$ 125.515	0,05%	\$ 10.636	-9,2%	\$ 129.170	0,04%	\$ 3.655	-2,9%
Inventario de suministros de panadería	\$ 6.945	0,01%	\$ 9.634	0,01%	\$ 3.290	51,9%	\$ 11.330	0,01%	\$ 1.696	17,0%	\$ 12.379	0,01%	\$ 1.049	-9,3%	\$ 12.740	0,00%	\$ 361	-2,9%
Total activo corriente	\$ (10.295.833)	-13,4%	\$ 11.901.885	13,7%	\$ 22.197.216	-215,0%	\$ 77.214.191	65,0%	\$ 65.312.207	548,8%	\$ 182.357.269	78,0%	\$105.143.078	136,2%	\$ 322.289.492	89,2%	\$146.052.230	80,6%
Activo no corriente																		
Autos fijos	\$ 79.269.290	103,2%	\$ 69.224.924	79,0%	\$ (10.044.366)	-11,7%	\$ 59.180.559	42,1%	\$ (10.044.366)	-14,7%	\$ 49.136.193	21,0%	\$ (10.044.366)	-16,97%	\$ 39.091.828	10,09%	\$ (10.044.366)	-20,44%
Intangible no corriente	\$ 3.372.546	4,4%	\$ 2.679.410	3,0%	\$ (693.137)	-20,0%	\$ 1.786.273	1,27%	\$ (893.137)	-33,2%	\$ 893.137	0,38%	\$ (893.137)	-50,00%	\$ -	0,00%	\$ (893.137)	-100,00%
Adelantos	\$ 3.372.546	4,4%	\$ 2.679.410	3,0%	\$ (693.137)	-20,0%	\$ 1.786.273	1,27%	\$ (893.137)	-33,2%	\$ 893.137	0,38%	\$ (893.137)	-50,00%	\$ -	0,00%	\$ (893.137)	-100,00%
Activos de operación	\$ 466.300	0,6%	\$ 466.300	0,5%	\$ -	0,0%	\$ 466.300	0,33%	\$ -	0,0%	\$ 466.300	0,20%	\$ -	0,00%	\$ 466.300	0,12%	\$ -	0,00%
Total activo no corriente	\$ 86.880.682	113,4%	\$ 75.069.744	86,2%	\$ (11.810.939)	-13,6%	\$ 62.219.495	45,0%	\$ (11.810.939)	-15,8%	\$ 51.388.266	21,98%	\$ (11.810.939)	-18,7%	\$ 39.280.889	10,72%	\$ (11.810.939)	-23,02%
Total activo	\$ 76.584.849	100,0%	\$ 86.961.629	100%	\$ 10.965.577	14,3%	\$ 149.433.686	100%	\$ 53.481.668	61,5%	\$ 233.745.535	100%	\$ 93.332.140	66,4%	\$ 368.647.627	100%	\$135.191.491	87,8%
Pasivo																		
Pasivo a corto plazo	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Pasivo a largo plazo	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Total pasivo	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Equipo																		
Capital social	\$135.517.000	176,9%	\$ 135.517.000	155,9%	\$ -	0,0%	\$ 135.517.000	96,5%	\$ -	0,0%	\$ 135.517.000	50,0%	\$ -	0,0%	\$ 135.517.000	36,7%	\$ -	0,0%
Reserva legal	\$ 0.893.165	1,2%	\$ 1.036.658	1,2%	\$ 6.929.823	-117,0%	\$ 3.348.167	2,4%	\$ 4.311.509	415,9%	\$ 9.331.244	3,99%	\$ 3.983.077	24,5%	\$ 13.510.159	3,60%	\$ 4.178.915	44,8%
Distribución a los propietarios	\$ 0.446.582	0,6%	\$ 518.329	0,6%	\$ 3.464.911	-117,0%	\$ 2.674.083	1,9%	\$ 2.155.755	415,9%	\$ 4.665.622	2,00%	\$ 1.991.539	24,5%	\$ 6.755.880	1,83%	\$ 2.089.458	44,8%
Residual del ejercicio	\$ (0.091.903)	-0,1%	\$ 0.811.591	10,1%	\$ 38.903.493	-117,0%	\$ 45.459.418	32,4%	\$ 36.647.827	415,9%	\$ 79.315.534	33,9%	\$ 33.856.136	24,5%	\$ 114.636.953	31,1%	\$ 35.520.779	44,8%
Residual del ejercicio exterior	\$ -	0,0%	\$ (0.931.649)	-0,8%	\$ (0.931.649)	0,0%	\$ (44.565.072)	-34,4%	\$ 10.366.577	-17,0%	\$ 4.816.596	2,1%	\$ 53.481.668	-110,7%	\$ 98.229.095	26,0%	\$ 93.372.440	109,7%
Total patrimonio	\$ 76.584.849	100,0%	\$ 86.961.629	100%	\$ 10.965.577	14,3%	\$ 149.433.686	100%	\$ 53.481.668	61,5%	\$ 233.745.535	100%	\$ 93.332.140	66,4%	\$ 368.647.627	100%	\$135.191.491	87,8%
Total pasivo más patrimonio	\$ 76.584.849	100,0%	\$ 86.961.629	100%	\$ 10.965.577	14,3%	\$ 149.433.686	100%	\$ 53.481.668	61,5%	\$ 233.745.535	100%	\$ 93.332.140	66,4%	\$ 368.647.627	100%	\$135.191.491	87,8%
Aumento de fondos	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla expone el comportamiento de las distintas cuentas del balance general del plan de negocios. Inclusive, ésta expone su participación por cada tipo de cuenta. Esta información facilita su análisis tanto vertical como horizontal.

Plan de Inversión (activos fijos y requerimientos de inversión)

En este apartado se expondrán de forma concisa y clara, los distintos requerimientos de inversión de este plan de negocios. Es así como en la tabla 13 se expone la gran mayoría de estos, los cuales concentran el 73,23% del total de los mismos, el 26,77% restante está comprendido por el capital de trabajo. A su vez, se destaca de estos las adecuaciones y la Imagen Visual Corporativa [IVC] del negocio, ya que esta última hace parte de las acciones de marketing para la construcción



de la marca. Por otro lado, este capital de trabajo incluye los gastos que son necesarios antes de que el establecimiento se abra al público como se ilustra en la (tabla 12).

En cifras, el plan de negocios demanda una inversión estimada de \$135.517.000, en donde los activos fijos y de operación, como las adecuaciones y la IVC comprende el 73,23% del total de la inversión. Estos activos se definen como no circulantes, ya que su conversión en efectivo no se da en el corto plazo, por esta razón, estos contablemente se deprecian con el fin de medir su impacto económico en el negocio (este concepto de depreciación se aprecia en la proyección de los estados financieros del negocio).

Por último, Panadería bienestar y salud. También necesita de un activo disponible de \$36.805.680, el cual se convierte en el capital de trabajo que necesita para las operaciones diarias del negocio mientras se genera punto de equilibrio y eventualmente un excedente de capital, es decir utilidades. En este punto, como ya se mencionó, se incluye los gastos de apertura que además de incluir los gastos de constitución de la empresa, también incluye los gastos necesarios para la primera capacitación, tanto del personal de servicio, como de producción. En el escenario en donde estos activos presentan un incremento por distintas razones, ya sean de índole tributarios o cambiario, solo por nombrar unos ejemplos de las posibles causas del cambio de precio.

En este caso, ese incremento se financiaría con recursos propios del socio o en su defecto a través de un préstamo bancario en la entidad, que reporte mayores beneficios para el plan de negocios en cuanto a la tasa de financiación en la que se tenga que recurrir. Sin embargo, para evitar ese costo mayor lo ideal sería llegar a una negociación con los oferentes de los activos con el fin de obtener estos de forma financiada con una tasa 0. Esto es posible, ya que en la industria de fabricación de equipos de panadería ofrecen estas facilidades, siempre y cuando haya un respaldo económico para estos, desde la firma de un pagaré en blanco o un activo de cualquier índole legal que respalda la financiación

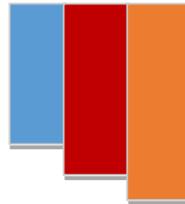


Tabla 13. Requerimientos de inversión del plan de negocios

Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Requisitos Técnicos
Infraestructura - Adecuaciones	Imagen visual corporativa	1	\$ 4.465.683	Aproximadamente, un 10% del valor de los activos fijos son destinados para estos conceptos.
	Adecuaciones	1	\$ 4.465.683	
Maquinaria y Equipo	Amasadora	1	\$ 6.149.920	Amasadora de 65 litros (2 velocidades)
	Mesa en acero inoxidable	1	\$ 1.425.000	Mesa óptima central (2 * 0.66 mts)
	Cámara de crecimiento	1	\$ 3.078.435	Cámara de crecimiento bifásica (2 puertas)
	Cortadora	1	\$ 1.522.000	Cortadora para masa de panadería
	Escabiladero	2	\$ 1.000.000	Escabiladero en acero inoxidable (60 * 40)
	Estante	1	\$ 2.261.000	Estantería Ace
	Cajón para almacenar ingredientes	2	\$ 292.000	Cajón de 24 litros
	Horno	1	\$ 17.800.000	Horno rotatorio de 12 latas
	Bandejas	24	\$ 48.000	Bandeja Acero Aluminizado (60 * 40 * 3)
	Balanza electrónica	1	\$ 430.000	Balanza electrónica 20 kg
	Moldes	24	\$ 11.500	Molde en aluminio (25.3*11.4*7 cm)
	Bandejas para baguette	6	\$ 99.000	Bandeja 4 canales para pan baguette
	Refrigerador	1	\$ 5.038.000	Refrigerador horizontal 2 puertas
	Vitrina para pan horizontal	2	\$ 4.500.000	Vitrina mostrador para panadería y cafetería
	Vitrina para pan vertical	1	\$ 8.000.000	Vitrina mostrador para panadería y cafetería
	Mesas con sillas	5	\$ 800.000	Mesas modernas estilo nórdico
	Tajadora de pan	1	\$ 5.665.000	Tajadora de pan (capacidad de 240 panes)
Equipo de comunicación y computación	Sistema pos caja	1	\$ 1.250.000	Sistema pos caja registradora
	Computador	1	\$ 3.650.000	Dell Optiplex 3050
Muebles y Enseres	Estiba	2	\$ 922.600	Estibas plásticas 1200 kg
	Estante	2	\$ 1.500.000	Estantería Ace recubierta
	Escritorio	1	\$ 400.000	Escritorio Arles
Otros (incluido herramientas)	Cuchillo panadero	2	\$ 27.500	Cuchillo panadero 10"
	Tamiz	1	\$ 41.000	Tamiz en acero de 26 cms
	Rodillo	1	\$ 141.000	Rodillo para panadería (40 cms)
	Recipiente	4	\$ 10.300	Recipiente de almacenamiento 2 litros
	Set de espátulas	1	\$ 67.800	Set de espátulas plásticas (4 unidades).
	Juego de cuchillos	1	\$ 88.500	Juego para Cuchillos 8 piezas.
	Jarrón	2	\$ 15.000	Jarrón en acero inoxidable.
	Juego de ollas	1	\$ 280.000	Juego por 12 piezas en acero quirúrgico.
	Botiquín en caja metálica	1	\$ 35.000	Botiquín en caja metálica (32*27*12)
	Extintor multipropósito	1	\$ 79.900	Extintor multipropósito de 20 libras ABC
	Caja térmica	1	\$ 500.000	Caja térmica metálica para domicilios
	Cámaras de seguridad	1	\$ 600.000	Kit DVR 4 cámaras full hd, grabación en micro sd
Total:			\$ 76.659.821	

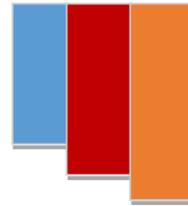


Tabla 14. Capital de trabajo para iniciar operaciones

Saldo de caja al comienzo del periodo (2022)	Conceptos (\$)
Efectivo disponible (caja)	\$ 500.000
Cuenta corporativa Bancolombia	\$ 100.000
Inventario de materias primas	\$ 6.028.376
Inventario de suministros de P&B	\$ 477.958
Inventario de suministros de aseo	\$ 268.039
Inventario de suministros de papelería	\$ 26.436
Arriendo	\$ 1.723.485
Servicio de acueducto y alcantarillado	\$ 203.634
Servicio de energía eléctrica	\$ 259.327
Servicio de gas natural	\$ 536.914
Servicio de internet	\$ 96.152
Gastos de preapertura	\$ 3.865.757
Certificados de manipulación de alimentos	\$ 165.600
Nómina	\$ 14.802.730
Dotación de uniformes	\$ 1.873.350
Licencia sistema de gestión SIKI	\$ 1.400.000
Promoción y mercadeo	\$ 3.004.092
Póliza de seguro	\$ 500.000
Talento Humano	\$ 460.575
Soat de la moto	\$ 513.257
Total	\$ 36.805.680

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla presenta el capital de trabajo estimado para iniciar operaciones. Además de contener los gastos de preapertura, también incluye otros elementos como los distintos inventarios entre otros aspectos.

Flujo de caja proyectado a 5 años. (flujo de caja libre)

Aunque este estado tiene un comportamiento similar al del estado de resultados, este se diferencia en que reporta los saldos finales de cada una de las cuentas del negocio, las que son

Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá
 Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progresas/inicio>
 Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN



dinámicas. Cuando se hace referencia a cuentas dinámicas se está hablando de las cuentas que presentan cambios constantes en la operación del negocio, como lo son los ingresos, los costos, los gastos y, por supuesto, el disponible. Como se observa en la tabla 15, los ingresos operacionales del negocio para a los años de proyección, superan los egresos del negocio, por lo tanto, al fin de cada periodo siempre queda un saldo en la caja que está configurado por el saldo del periodo en cuestión más el saldo del periodo anterior.

Es impresionante el comportamiento del efectivo que se pronostica para estos años, dado que desde el primer año de operación ya se está teniendo un excedente de capital, el cual representa una base para sortear los retos del año siguiente, y así para cada año en cuestión. Si se observa con mayor detenimiento, del año uno al año 5, se configura un incremento total en el saldo de caja al final del periodo del año 2026 de \$325.736.590; capital que se puede destinar para hacer crecer el negocio invirtiendo en la creación y establecimiento de sucursales del plan de negocios en otras zonas de la ciudad.

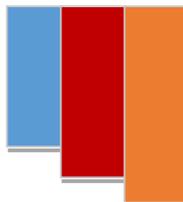
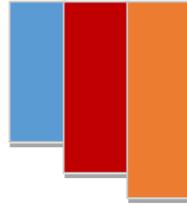


Tabla 15. Proyección del flujo de caja libre de Artisan Brea

Flujo de caja libre	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
Ingresos operacionales más INC										
Productos de panadería	\$326.531.714	100,00%	\$484.173.443	100,00%	\$ 699.927.760	100,00%	\$ 860.155.735	100,00%	\$ 998.453.636	100,00%
Subtotal	\$326.531.714	100%	\$484.173.443	100%	\$ 699.927.760	100%	\$ 860.155.735	100%	\$ 998.453.636	100%
Total ingresos operacionales	\$326.531.714	100%	\$484.173.443	100%	\$ 699.927.760	100%	\$ 860.155.735	100%	\$ 998.453.636	100%
Egresos operacionales										
Inventario de materias primas	\$ 73.787.323	19,71%	\$106.480.680	22,99%	\$ 149.390.089	23,51%	\$ 179.724.277	23,79%	\$ 204.221.427	23,98%
Suministros de P&B	\$ 5.852.801	1,56%	\$ 8.270.049	1,79%	\$ 11.447.957	1,80%	\$ 13.688.412	1,81%	\$ 15.506.928	1,82%
Suministros de aseo	\$ 3.280.799	0,88%	\$ 3.368.834	0,73%	\$ 3.456.073	0,54%	\$ 3.556.120	0,47%	\$ 3.659.049	0,43%
Suministros de papelería	\$ 323.572	0,09%	\$ 332.255	0,07%	\$ 340.859	0,05%	\$ 350.726	0,05%	\$ 360.877	0,04%
Gastos financieros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Arrendo	\$ 20.681.818	5,52%	\$ 21.447.045	4,63%	\$ 22.111.904	3,48%	\$ 22.797.373	3,02%	\$ 23.504.091	2,76%
Reposición de activos de operación	\$ 600.818	0,16%	\$ 890.879	0,19%	\$ 1.287.867	0,20%	\$ 1.582.687	0,21%	\$ 1.837.155	0,22%
Servicio de acuaducto y alcantarillado	\$ 1.221.801	0,33%	\$ 1.679.532	0,36%	\$ 2.003.159	0,32%	\$ 2.182.296	0,29%	\$ 2.322.959	0,27%
Servicio de energía eléctrica	\$ 3.111.920	0,83%	\$ 4.277.758	0,92%	\$ 5.102.034	0,80%	\$ 5.558.295	0,74%	\$ 5.916.562	0,69%
Servicio de gas natural	\$ 6.442.968	1,72%	\$ 8.856.738	1,91%	\$ 10.563.333	1,66%	\$ 11.507.981	1,52%	\$ 12.249.743	1,44%
Servicio de internet	\$ 1.153.818	0,31%	\$ 1.586.080	0,34%	\$ 1.891.700	0,30%	\$ 2.060.869	0,27%	\$ 2.193.705	0,26%
Gastos de prospectura	\$ 3.865.757	1,03%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Renovación de la matrícula mercantil	\$ -	0,00%	\$ 875.809	0,19%	\$ 902.959	0,14%	\$ 930.951	0,12%	\$ 959.810	0,11%
Certificados de manipulación de alimentos	\$ 165.600	0,04%	\$ 193.193	0,04%	\$ 243.445	0,04%	\$ 273.809	0,04%	\$ 282.297	0,03%
Nómina	\$177.632.759	47,45%	\$216.932.137	46,84%	\$ 284.878.415	44,83%	\$ 326.721.082	43,24%	\$ 354.623.137	41,63%
Dotación de uniformes	\$ 5.620.050	1,50%	\$ 6.600.764	1,43%	\$ 8.764.012	1,38%	\$ 9.857.123	1,30%	\$ 10.162.694	1,19%
Gestión fiscal y contable	\$ 317.700	0,08%	\$ 336.444	0,07%	\$ 356.294	0,06%	\$ 377.316	0,05%	\$ 399.577	0,05%
Informática	\$ 1.503.500	0,40%	\$ 657.330	0,14%	\$ 677.707	0,11%	\$ 698.716	0,09%	\$ 720.376	0,08%
Promoción y mercadeo	\$ 36.049.101	9,63%	\$ 26.726.374	5,77%	\$ 38.636.012	6,08%	\$ 47.480.597	6,28%	\$ 55.114.641	6,47%
Poliza de seguro	\$ 500.000	0,13%	\$ 518.500	0,11%	\$ 534.574	0,08%	\$ 551.145	0,07%	\$ 568.231	0,07%
Talento Humano	\$ 460.575	0,12%	\$ 525.915	0,11%	\$ 641.809	0,10%	\$ 713.044	0,09%	\$ 682.218	0,08%
Mantenimiento	\$ -	#VALOR!	\$ 1.357.785	0,29%	\$ 1.953.932	0,31%	\$ 2.396.847	0,32%	\$ 2.779.257	0,33%
Gastos asociados a vehículos	\$ 709.907	0,19%	\$ 736.173	0,16%	\$ 758.994	0,12%	\$ 782.523	0,10%	\$ 806.781	0,09%
Comisión por tarjetas	\$ 3.510.216	0,94%	\$ 5.204.865	1,12%	\$ 7.524.223	1,18%	\$ 9.246.674	1,22%	\$ 10.733.377	1,26%
Impuesto de Renta	\$ -	0,00%	\$ 4.442.819	0,99%	\$ 22.920.715	3,61%	\$ 39.991.046	5,29%	\$ 57.900.682	6,80%
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 1.243.694	0,33%	\$ 1.844.120	0,40%	\$ 2.665.885	0,42%	\$ 3.276.161	0,43%	\$ 3.802.910	0,45%
Impuesto de Leones y Tableros	\$ 186.554	0,05%	\$ 276.618	0,06%	\$ 399.883	0,06%	\$ 491.424	0,07%	\$ 570.437	0,07%
Impuesto Nacional al Consumo	\$ 26.122.537	6,98%	\$ 38.733.875	8,36%	\$ 55.994.221	8,81%	\$ 68.812.459	9,11%	\$ 79.876.291	9,38%
Total egresos operacionales	\$374.245.588	100%	\$463.152.870	100%	\$ 635.446.055	100%	\$ 755.602.953	100%	\$ 851.755.211	100%
Flujo neto de operaciones	\$ (47.813.874)	-14,64%	\$ 21.020.873	4,34%	\$ 64.479.705	9,21%	\$ 104.545.782	12,15%	\$ 146.698.425	14,69%
Total efectivo neto	\$ (47.813.874)	-14,64%	\$ 21.020.873	4,34%	\$ 64.479.705	9,21%	\$ 104.545.782	12,15%	\$ 146.698.425	14,69%
Saldo de caja al comienzo del periodo	\$ 36.805.680	11,27%	\$ (11.008.195)	-2,27%	\$ 10.012.678	1,43%	\$ 74.492.383	8,66%	\$ 179.038.165	17,93%
Aumento o disminución del efectivo	\$ (47.813.874)	-14,64%	\$ 21.020.873	4,34%	\$ 64.479.705	9,21%	\$ 104.545.782	12,15%	\$ 146.698.425	14,69%
Saldo de caja al final del periodo	\$ (11.008.195)	-3,37%	\$ 10.012.678	2,07%	\$ 74.492.383	10,64%	\$ 179.038.165	20,81%	\$ 325.736.590	33%

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura expone el pronóstico de flujo de caja libre del plan de negocios para los primeros cinco años de operación.



Evaluación del plan de negocios

VAN

Para efectos de la evaluación financiera, se decidió optar por una Tasa Interna de Oportunidad [TIO] del 15% (ver tabla 16), la cual será aplicada, tanto para el cálculo de los distintos indicadores financieros, como para el análisis de viabilidad. Esta TIO se seleccionó, ya que este es el coste de oportunidad mínimo que pretende el inversionista obtener de la inversión. En cuanto al Valor Actual Neto [VAN], este reporta un beneficio, luego de haber cubierto la inversión inicial, de \$219.650.790 (ver tabla 16). Valor que por sí solo supera el monto total de la inversión. Esto quiere decir que el negocio, luego de cinco años de operación permite tener estos flujos de efectivo para cada periodo.

En resumen, al tener en cuenta sólo este indicador podría decirse que el negocio es totalmente viable, dado que además de cubrir el monto inicial de inversión con los flujos de efectivo, también genera un excedente de capital considerable, trayendo estos valores al presente.

TIR

La Tasa Interna de Retorno [TIR] también ratifica la viabilidad del negocio, ya que supera el mínimo coste de oportunidad. Es decir que la TIR es del 17%, porcentaje que configura un beneficio considerable para el inversionista (ver tabla 16). Como ya se indicó, la TIR es mayor a la TIO, por lo tanto, este plan de negocios es viable. Esto se debe a que se puede invertir en este y obtener rentabilidad. Con respecto a la relación costo beneficio, este plan de negocios reporta una ratio de 1,16 lo cual se traduce en la viabilidad financiera de este. Esto se debe a que la ratio obtenida es mayor a 1, por lo que este plan de negocios es altamente rentable (ver tabla 16).

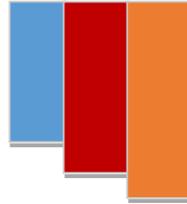


Tabla 16. Indicadores financieros del plan de negocios

Artisan Bread	
Relación costo beneficio	
TIO:	15%
VAN (Ingresos):	\$ 2.098.463.920
VAN (Egresos):	\$ 1.949.040.515
VAN (Egresos + Inversión):	\$ 1.812.658.708
Relación costo beneficio:	1,16
Otros indicadores financieros	
Valor Actual Neto:	\$219.650.790
Tasa Interna de Retorno:	17%

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura expone los distintos indicadores financieros, base para el análisis financiero del plan de negocios y, por ende, la determinación de viabilidad financiera o no del mismo.

Por último, el periodo de recuperación del plan de negocios se estima en tres años, once meses y 7 días (ver tabla 17). Es decir que ni siquiera se toman los cinco años efectuados en el estudio para recuperar la inversión. Este indicador abre la posibilidad de plantearse la posibilidad de abrir nuevas sucursales, luego de haber recuperado la inversión inicial, ya que los flujos de efectivo que reporta el plan de negocios representan un ahorro para la compañía y una oportunidad de inversión para maximizar el beneficio no solo al inversionista, sino que abre el espectro al llegar a nuevas zonas geográficas como un mercado que requiere este tipo de productos a la vez que se genera empleo. Además, se cuenta con una experiencia en el mercado que permite llegar con un producto y servicio consolidado y con un riesgo mínimo de no aceptación de la propuesta de valor.

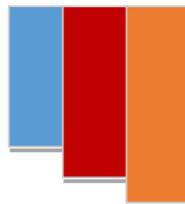


Tabla 17. Periodo de recuperación de la inversión

Artisan Bread	
Periodo de Recuperación de la Inversión	
Años	3,94
Meses	11,2
Días	6,9
Años/meses/días	Tres años, once meses y 7 días

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura ilustra el tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial del plan de negocios.

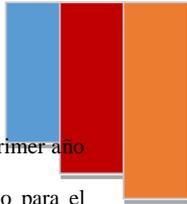
En conclusión, el plan de negocios es viable financieramente, ya que satisface la favorabilidad y, por lo tanto, el análisis de cada uno de los indicadores obtenidos. Para el éxito económico de este plan de negocios, se aplicaron estrategias técnicas y operativas, que permiten tener unos costos y gastos razonables, a la vez que se formularon unas estrategias de mercadeo y ventas para maximizar los ingresos operacionales y así al final tener unos flujos de efectivo para cada año que configuran la viabilidad del negocio.

Liquidez

No se realiza, ya que este plan de negocios no tiene pasivo a corto plazo ni a largo plazo, ya que no tendremos deudas, no tendremos obligaciones con terceros, exceptuando el pago a los impuestos, que son de ley teniendo en cuenta que no tendremos obligaciones con proveedores.

Punto de equilibrio

En cuanto al punto de equilibrio que se obtuvo después de haber surtido un proceso dispendioso, se determinó que, para efectos del negocio, en su primer año de operación que éste debe alcanzar un mínimo de ventas de \$362.391.692 para cubrir sus costos fijos y variables. Esto representa 76.555 unidades vendidas entre pan (ver tabla 18). Sin embargo, según la proyección



de cantidades por referencia de producto y de las ventas, tanto del primer año de operación, como el de los años siguientes, refleja un escenario realmente positivo para el negocio. Esto se debe, a que el negocio supera con creces el punto de equilibrio estimado, por lo que esto se convierte en un indicador más que respalda la viabilidad financiera del plan de negocios, aunque todavía no se hayan calculado.

Tabla 18. Punto de equilibrio en unidades por tipo de producto.

<i>Punto de Equilibrio en unidades por tipo de producto</i>					
Productos	2022	2023	2024	2025	2026
Baguette	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Huevo	3828	4064	4901	5285	5424
Pan con Harina Integral	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Centeno	7654	8124	9802	10567	10845
Pan de Nueces y Pasas	3828	4064	4901	5285	5424
Multigranos	7654	8124	9802	10567	10845
Pan 100% Integral	7654	8124	9802	10567	10845
Pan de Centeno de los Dos Castillos	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Avena con Pasas	7654	8124	9802	10567	10845
Pan del Molinero	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Quinoa	7654	8124	9802	10567	10845
Pan de Avellanas Caramelizadas	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Maíz	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Zanahoria	3828	4064	4901	5285	5424
Pan de Chocolate	3828	4064	4901	5285	5424
Punto de Equilibrio	76555	81262	98023	105682	108462

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla ilustra la cantidad de unidades que se debe vender por cada referencia de producto con el fin de obtener el nivel de ventas que permita cubrir tanto los costos como los gastos del plan de negocios. Esta tabla además de exponer este comportamiento, también lo hace para los demás años objeto de estudio.

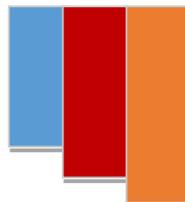
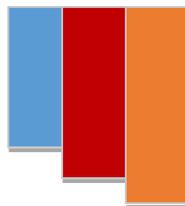


Tabla 19. Punto de equilibrio estimado de Panadería bienestar y salud.

Punto de Equilibrio Panadería bienestar y salud.				
Año	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
2022	0	\$ -	\$ 248.328.524	\$ (248.328.524,44)
	76272	\$ 361.041.531	\$ 361.051.517	\$ (9.985,54)
	63870	\$ 302.335.360	\$ 342.722.503	\$ (40.387.142,55)
Año	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
2023	0	\$ -	\$ 282.157.993	\$ (282.157.992,75)
	81262	\$ 405.856.359	\$ 405.863.038	\$ (6.678,40)
	89760	\$ 448.298.920	\$ 418.799.533	\$ 29.499.386,79
Año	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
2024	0	\$ -	\$ 366.129.798	\$ (366.129.798,41)
	98023	\$ 517.491.144	\$ 517.506.855	\$ (15.710,83)
	122755	\$ 648.058.368	\$ 555.700.518	\$ 92.357.850,62
Año	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
2025	0	\$ -	\$ 419.536.555	\$ (419.536.555,20)
	105682	\$ 586.463.532	\$ 586.442.763	\$ 20.769,66
	143525	\$ 796.466.555	\$ 646.209.153	\$ 150.257.402,62
Año	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
2026	0	\$ -	\$ 456.812.726	\$ (456.812.726,28)
	108462	\$ 632.652.328	\$ 632.631.823	\$ 20.505,05
	158500	\$ 924.520.975	\$ 713.744.433	\$ 210.776.541,54

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla expone tanto el mínimo de ventas que debe alcanzar el plan de negocios para cubrir sus costos fijos y variables. Además, esta también presenta el comportamiento estimado de las ventas, así como de sus respectivos costos y gastos asociados.



Capacidad de Producción

En el caso del área de producción se empleó el estimado de cantidad de harina procesada por día para cada año con el fin de corroborar si este se ajustaba a la capacidad productiva de las máquinas. Los resultados arrojaron que efectivamente estas soportan el nivel de producción del proyecto, ya que están diseñadas precisamente para tiempos y capacidades semiindustriales. Sin embargo, el factor humano de la mano de la capacidad técnica de los equipos, en su conjunto, son los aspectos que realmente determinan la capacidad productiva de estas áreas. Por esta razón, se trajo a este cálculo la cantidad de colaboradores requeridos en cada cargo, el cual se observa en la tabla 20. Es así como se fijó el comportamiento de producción estimada para cada uno de los años que se tuvieron en cuenta en las distintas proyecciones del plan de negocio.

Tabla 20. Personal requerido en el área de producción

<i>Personal requerido en el área de producción</i>				
Horario:	El ingreso es a las 6:00 a.m. hasta que se termine la producción.			
Año	Harina procesada al día	Panadero(s) profesional(es)	Auxiliar(es) de panadería	Total personal
2022	37	1	0	1
2023	52	2	0	2
2024	70	2	0	2
2025	83	2	1	3
2026	91	3	0	3

Observaciones: el personal del área de producción se estableció a partir de la cantidad de harina en kilos procesada al día. Este indicador es implementado en la industria, en especial en las panaderías de barrio, para determinar las necesidades de personal en esta área. Sin embargo, no se construyó una ecuación que permita establecer automáticamente el personal requerido, debido a que en ciertos casos el panadero puede cumplir con una mayor producción, que no supere un 60% de lo que produce normalmente.

Nota: Esta figura indica el personal por cargo que se necesita en el área de producción para los distintos años de evaluación del proyecto.

Tabla 21. Harina promedio que se procesa al día.

Panadería	2022					2023				
	Unidades Producidas	Cantidad de Harina	Unidad de Medida	Total Harina	Unidad de medida	Unidades Producidas	Cantidad de Harina	Unidad de Medida	Total Harina	Unidad de medida
Panes clásicos										
1 Baguette	3194	206	Gr	657	Kg	4489	206	Gr	924	Kg
2 Pan de Huevo	3194	232	Gr	740	Kg	4489	232	Gr	1041	Kg
3 Pan con Harina Integral	3194	259	Gr	828	Kg	4489	259	Gr	1164	Kg
4 Pan de Centeno	6386	265	Gr	1691	Kg	8974	265	Gr	2376	Kg
5 Pan de Nueces y Pasas	3194	179	Gr	571	Kg	4489	179	Gr	803	Kg
Subtotal	19162	1140	Gr	4488	Kg	26930	1140	Gr	6307	Kg
Panes funcionales										
6 Multigranos	6386	219	Gr	1400	Kg	8974	219	Gr	1968	Kg
7 Pan 100% Integral	6386	302	Gr	1931	Kg	8974	302	Gr	2714	Kg
8 Pan de Centeno de los Dos Castillos	3194	185	Gr	591	Kg	4489	185	Gr	830	Kg
9 Pan de Avena con Pasas	6386	189	Gr	1207	Kg	8974	189	Gr	1696	Kg
10 Pan del Molinero	3194	230	Gr	734	Kg	4489	230	Gr	1032	Kg
11 Pan de Quinua	6386	123	Gr	784	Kg	8974	123	Gr	1101	Kg
12 Pan de Avelanas Caramelizadas	3194	184	Gr	589	Kg	4489	184	Gr	828	Kg
13 Pan de Maíz	3194	248	Gr	792	Kg	4489	248	Gr	1113	Kg
14 Pan de Zanahoria	3194	89	Gr	285	Kg	4489	89	Gr	401	Kg
Subtotal	41514	1770	Gr	8313	Kg	58341	1770	Gr	11683	Kg
Panes dulces										
15 Pan de Chocolate	3194	167	Gr	532	Kg	4489	167	Gr	748	Kg
Subtotal	3194	167	Gr	532	Kg	4489	167	Gr	748	Kg
Total	63870	3077	Gr	13333	Kg	89760	3077	Gr	18738	Kg
Harina procesada por día en kg				37					52	
Aumento de la capacidad de producción				No aplica					40,5%	

Nota: Esta figura expone la harina procesada en kilogramos para los dos primeros años de operación del proyecto

Si se observa como mayor detalle las tablas 20 y 21, para el primer año de operación se requiere de un panadero profesional, quien es el responsable de procesar los 37 kg de harina diariamente. Esta harina está distribuida en los distintos mojes de pan que se tienen que elaborar. Además, cabe resaltar que los 37 kg no solo son de trigo, sino que también son de centeno, de maíz y de trigo 100% integral. Para las personas que conocen superficialmente este sector, la cantidad de harina usada al día determina directamente el número de colaboradores que se necesitan para fabricar los panes. En promedio un panadero en una jornada laboral de 8 horas perfectamente puede procesar 50 kg. Por esta razón, el personal para este proyecto en su primer año en el mercado solo requiere de un panadero profesional, ya que no supera el margen máximo de producción señalado.

Impactos

Impacto económico (como nos beneficia, como a nuestros empleados)

Es aquel que evidencia cómo nos beneficiará, y beneficiará a nuestros empleados y al sector donde estará ubicada la panadería de pan funcional (artesanal) Panadería bienestar y salud., al momento de realizar una evaluación económica este factor es muy importante, ya que desde este punto sabremos qué tan viable es el negocio para nosotros, y los empleados que hacen parte del mismo; analizando este tipo de impacto podremos determinar, cómo se desarrolla localmente el punto de venta haciendo que los clientes tengan un poder adquisitivo para un producto de alta calidad, sin subir tanto el costo del producto. También impactamos económicamente en el barrio Restrepo, haciendo que al momento de abrir nuestro punto de Panadería bienestar y salud., panadería funcional (artesanal) muchas personas se dirijan, y conozcan la variedad económica que tiene el mismo barrio Restrepo, y así generar más ingresos para sus habitantes comerciales.

Impacto Social (a la comunidad)

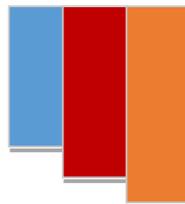
Al momento de abrir nuestro punto de venta de pan funcional (artesanal) Panadería bienestar y salud. en el barrio Restrepo, estamos impactando la zona a nivel social, logrando que sus habitantes puedan adquirir un producto de alta calidad a un bajo precio; se evidencia que también, el impacto social hace referencia a la tasa de empleo, ya que estaríamos generando oportunidades laborales a más personas, y así mismo, hacer que puedan cambiar y mejorar su calidad de vida con un trabajo digno, esto influye en el país ya que la tasa de desempleo disminuiría.

Con todo esto podemos llegar a tener muchos más puntos de Panadería bienestar y salud., y así mismo generar más empleo e impacto social en el país; después de esta pandemia que nos ha azotado a todos a nivel económico y demás, también con la apertura de nuestro punto y a futuro muchos más,



estaríamos fomentando la visita al sector, y esto ayudaría a los otros dueños de negocios en la zona ya que podrían captar parte de nuestros clientes.

Otro factor importante del impacto social, es como estamos llegando a aquellos clientes que desean cuidar su salud y su calidad de vida, ya que nuestros productos están dirigidos más que todo para este tipo de cliente, con esto hacemos que los clientes se instruyan más sobre nuestro producto y tengan mejores hábitos alimenticios, y saludables al momento de mejorar su calidad de vida adquiriendo este producto en su canasta familiar.



Capítulo VII. Estructura Organizacional

Organigrama y Perfiles

En cuanto al equipo de trabajo que demanda el plan de negocios para el primer año, y su estructura organizacional, se tuvo en cuenta la polifuncionalidad en los cargos. Esto se debe a que el objetivo de este modelo de negocio es precisamente tener ahorros considerables en la contratación de personal. Por esta razón, su estructura organizacional se alinea a este concepto, ya que minimiza la contratación directa de nómina para no cargar un costo mayor en apropiaciones, provisiones y prestaciones. Como se aprecia en la (figura 7), Panadería bienestar y salud cuenta con dos cargos Staff, es decir por prestación de servicios, dado que no son indispensables en la operación diaria del negocio, pero sí contribuyen en la gestión estratégica y administrativa

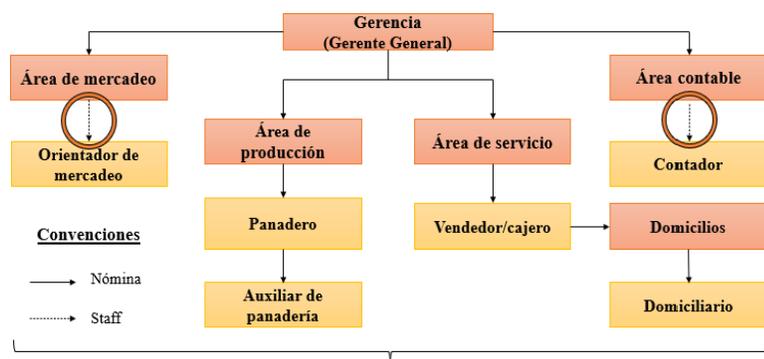
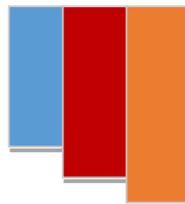


Figura 9. Estructura organizacional de Panadería bienestar y salud.

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta representación gráfica expone el organigrama o estructura organizacional de Panadería bienestar y salud..



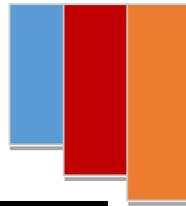
Constitución Empresa y Aspectos Legales

Normatividad empresarial (constitución empresa)

En cuanto al tipo de sociedad o constitución empresarial que se pretende adoptar, esta será la figura de Sociedad por Acciones Simplificada [SAS]. Se decide seleccionar este tipo de sociedad por los beneficios que representa para el socio, ya que facilita, por un lado, la constitución de la empresa ante la cámara de comercio (en este caso será la de Bogotá), dado que esta se da por medio de documento privado; y, por otra parte, la responsabilidad laboral y tributaria del socio se causará hasta el monto de su aporte. Además, este tipo de figura societaria no está sujeta a los cubrimientos mínimos de capital suscrito y capital pagado que sí tienen las Sociedades Anónimas (Flórez, 2015). Estos son algunos de los beneficios que tiene esta figura, los cuales fueron parte de las razones para elegir este tipo de sociedad.

Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

En cuanto a los trámites para la creación de la empresa se hace necesario hacer unas consultas antes de iniciar el proceso legal. Es así como, en primer lugar, se consultó la respectiva homonimia del nombre comercial Panadería bienestar y salud. en la Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] parano incurrir en un homólogo. Como se puede apreciar en la (figura 8), este nombre comercial aún no ha sido utilizado en Colombia, por lo que es viable registrarlo prontamente para así tener su dominio.



Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 Chat Llamada virtual Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Figura 10. Consulta de la homonimia de Panadería bienestar y salud.

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta figura muestra el no registro del nombre comercial Panadería bienestar y salud. en la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Otra de las consultas efectuadas antes de emprender los trámites para la legalización, fue la consulta que se realizó en el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá [POT] sobre el uso comercial del suelo en el barrio Restrepo, cerca de la plaza de mercado (agosto de 2019). En donde se constató la viabilidad de establecer el punto de venta físico de la empresa en este sitio, dado que la actividad económica de Panadería bienestar y salud. está permitida en esta zona.

Normatividad laboral, Normatividad ambiental

En cuanto a la normativa laboral que le es aplicable al plan de negocios, trata varios aspectos que se deben tener en cuenta al momento de disponer de personal para la panadería. Esto se debe, a que es un aspecto sensible cuando se habla de empleo formal. Básicamente, en esta sección se



presentará el tipo de contratación que se acogerá, al igual que su dedicación de tiempo como aspectos que orientarán las demás disposiciones legales, que deben incurrir, tanto el empleador, como los colaboradores; siendo así, el tipo de contratación seleccionada es el contrato a término fijo, ya que ofrece varias garantías, tanto al empleador, como al empleado. Entre los aspectos a tener en cuenta en la contratación, en primer lugar, el tiempo de duración del contrato para todos los colaboradores, no será superior a los tres meses, luego de este tiempo se decidirá renovar o no el contrato.

Mano de obra

Ahora bien, vemos que la mano de obra pasando a las responsabilidades que adquiere Panadería bienestar y salud. en este aspecto y las cuales afectan directamente los gastos operativos, son las siguientes. En primera instancia se debe tener en cuenta que la totalidad de empleados a contratar no superan una retribución económica de dos Salarios Mensuales Mínimos Legales Vigentes [SMMLV], a excepción del gerente que su salario es superior al de los colaboradores. Por esta razón, se debe tener en cuenta entre los elementos constitutivos del total devengado, el auxilio de transporte ver tabla 22. Otro de las obligaciones que contrae el empleador son las apropiaciones que debe cancelar mensualmente, las cuales son la pensión, la afiliación a la Administradora de Riesgos Laborales [ARL] y la contribución a la Caja de Compensación Familiar [CCF]. Además, su contribución representa un porcentaje del salario base acordada entre las partes como se puede apreciar en la tabla 22.

Otro de los aspectos que debe cubrir el proyecto son las provisiones y prestaciones. Básicamente, estas son las cesantías y su respectivo interés, la prima y las vacaciones como se ilustra en la tabla 23. Con respecto a sus costos asociados estas se evidencian en la figura señalada. En el caso especial de las cesantías, éstas configuran un salario mensual al final del año y además incluye el cobro de cesantías del 1%. En cuanto a la prima, esta se cancela dos veces al año, una a final de diciembre y

la otra a mediados de año. Por último, las vacaciones generan una provisión del 4.17% mensual y se toman luego de haber laborado por un año en la empresa, además, esta representa un periodo de 15 días.

Tabla 22. Causación de la nómina para el primer año de operación de Panadería bienestar y salud.

Cantidad	Cargo	Salario base/días labor	Horas año	Precio hora	Auxilio de transporte	Total Devengado	IBC
1	Panadero profesional	15.406.841	2.880	5.350	1.357.503	16.764.344	15.406.841
1	Jornalero de producción	2.225.433	416	5.350	196.084	2.421.516	2.225.433
0	Auxiliar de panadería	-	2.880	-	-	-	-
4	Vendedor/cajero	56.442.734	2.880	4.900	5.430.012	61.872.746	56.442.734
1	Jornalero de servicio	8.152.839	1.664	4.900	784.335	8.937.174	8.152.839
1	Gerente	25.898.748	2.880	8.993	-	25.898.748	25.898.748
1	Domiciliario	12.504.672	2.880	4.342	1.357.503	13.862.175	12.504.672
9	No aplica	120.631.267	16.480	No aplica	9.125.436	\$ 129.756.703	\$ 120.631.267

EPS	AFP	Solidaridad	Total Deducciones	Total a pagar
4%	4%	1%		
616.274	616.274	-	1.232.547	15.531.796
89.017	89.017	-	178.035	2.243.482
-	-	-	-	-
2.257.709	2.257.709	-	4.515.419	57.357.327
326.114	326.114	-	652.227	8.284.947
1.035.950	1.035.950	-	2.071.900	23.826.848
500.187	500.187	-	1.000.374	12.861.801
4.825.251	4.825.251	-	9.650.501	120.106.202

Nota: Esta figura alude a la nómina del primer año de operación de Panadería bienestar y salud. Esta se expone con el fin de presentar los porcentajes que debe realizar tanto el empleador como el empleado

Tabla 23. Apropriaciones, provisiones y prestaciones de Panadería bienestar y salud, para el primer año de operación

Año 2022				
Apropriaciones				
AFP	ARL	CCF	Total	
12%	0,522%	4%		
1.848.821	80.424	616.274	2.545.518	
267.052	11.617	89.017	367.686	
-	-	-	-	
6.773.128	294.631	2.257.709	9.325.469	
978.341	42.558	326.114	1.347.012	
3.107.850	135.191	1.035.950	4.278.991	
1.500.561	65.274	500.187	2.066.022	
14.475.752	629.695	4.825.251	19.930.698	

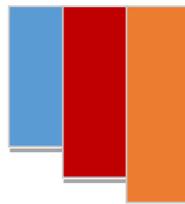
Año 2022				
Provisiones y prestaciones				
Cesantía	Prima	Vacaciones	Int/Ces	Total
8%	8%	4%	1%	
1.396.470	1.396.470	642.465	167.643	3.603.048
201.712	201.712	92.801	24.215	520.440
-	-	-	-	-
5.154.000	5.154.000	2.353.662	618.727	13.280.389
744.467	744.467	339.973	89.372	1.918.278
2.157.366	2.157.366	1.079.978	258.987	5.653.697
1.154.719	1.154.719	521.445	138.622	2.969.505
10.808.733	10.808.733	5.030.324	1.297.567	27.945.358

Nota: Esta figura representa las apropiaciones, provisiones y prestaciones de Panadería bienestar y salud, para el primer año de operación.

En segundo plano, este tipo de contrato se configurará como de tiempo completo. Para el Código Sustantivo de Trabajo (2011) nos enfocamos en el artículo 13; el cual decreta “Mínimo de Derechos y Garantías. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo.” (CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO,

2011). Esto, con el fin de categorizarlos con nuestros colaboradores, y tener integridad y compromiso con cada uno de ellos, resaltando los derechos, deberes y compromisos que se adquieren para la empresa Panadería bienestar y salud.

Como normatividad ambiental tomamos como referencia la Ley 26 de 2007 de responsabilidad ambiental, la cual no dice que está diseñada para evitar y reparar los daños medioambientales. Esto con el fin de ayudar con la conservación del medio ambiente sin necesidad de dañar o causar adversidades ya que nuestro producto va a contar con un sistema de empaçado diferente al tradicional, siendo este un empaçado ecológico y biodegradable para el medio ambiente, sin hacer uso del empaque tradicional de bolsas plásticas, si no también buscar una manera más llamativa a la hora de entregar el producto. Buscando así diferentes tipos como los empaques de cartón de caña de azúcar y bolsas 100% de origen vegetal.



Por último, Panadería bienestar y salud. Debe hacerse responsable de la dotación de Uniformes de los colaboradores, ya que así lo dispone la normativa laboral. Se determinaron los costos que representa cada una de las piezas del uniforme. Por otro lado, presenta el modelo de uniforme para cada área de la compañía. Igualmente, cabe resaltar que la dotación se hace tres veces al año, la primera se da en abril, la segunda en agosto y la última en diciembre. Asimismo, esta información sirvió de base para la proyección de gasto por este concepto.

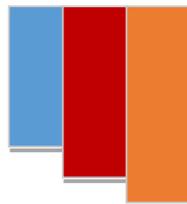
Tabla 24. Dotación de uniformes para los colaboradores de Panadería bienestar y salud.

Dotación de uniformes Artisan Bread					
Personal de servicio	Proveedor	Sitio Web	Modelo	Fuente	
Camisa	Comercia Uniformes Empresariales	http://www.uniformescomercia.com/		https://sc02.alicdn.com/kf/H7e9ab0fb77cb440e9b903b57c51410c8G.jpg	
Pantalón negro					\$ 60.000
Delantal (mandil)					\$ 70.000
Boina					\$ 40.000
Zapatos					\$ 25.000
Total	\$ 295.000				
Personal de producción	Proveedor	Sitio Web	Modelo	Fuente	
Filipina o chaquetilla	Comercia Uniformes Empresariales	http://www.uniformescomercia.com/		https://www.bazaarbyog.com/18545-large_default/uniforme-chef-clasico.jpg	
Pantalón negro					\$ 100.000
Mandil					\$ 30.000
Limpión					\$ 10.000
Gorro					\$ 10.000
Calzado antiderrapantes	\$ 60.000				
Total	\$ 240.000				
Personal de domicilios	Proveedor	Sitio Web	Modelo	Fuente	
Chaqueta	Comercia Uniformes Empresariales	http://www.uniformescomercia.com/	No aplica	No aplica	
Gorra					\$ 80.000
Total	\$ 95.000				

Observaciones: el uniforme del personal de producción es el de chef, por esta razón, se tuvo en cuenta el modelo que se presenta en Chef Premier en su página web. En el caso del uniforme del personal de servicio, este es una combinación que surge de los modelos utilizados en panaderías funcionales en Bogotá. Por otro lado, la dotación de uniforme para el personal de almacén y costos será el mismo del personal de servicio.

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla refleja los elementos que componen la dotación de uniforme para cada tipo de personal. Además, alude a sus costos y al modelo que se pretende emular.



Registro de marca – Propiedad intelectual

La consulta para el registro de la marca en la Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], en donde se logró establecer, por un lado, que la marca Panadería bienestar y salud. no se encuentra registrada en este organismo y, por otro lado, se consultó el costo de registro, el cual es de

\$1.003.500 (2022). Además, esta tiene una vigencia de 10 años, por lo que Panadería bienestar y salud. no tendría que incurrir en ese costo hasta que sea necesario para su eventual renovación.

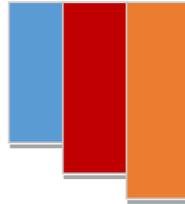
Luego de tener en cuenta estas consultas iniciales, se puede iniciar con los debidos trámites para la legalización de la empresa. Para ser prácticos en este punto, se hizo de manera sintética y secuencial los trámites que se deben realizar para concluir con la creación de la empresa. No obstante, en la tabla 25 se puntualiza los documentos requeridos para la inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta inscripción es importante para efectuar acciones comerciales de forma legal.

Tabla 25. Documentación para la inscripción ante la cámara de comercio

Documentación para la inscripción ante la Cámara de Comercio
Formulario de Registro único Empresarial y Social (RUES)
Pre-Registro Único Tributario (RUT)
Registro Único Tributario (RUT)
Documentos de identidad de los accionistas Documentación

Fuente. Elaboración Propia

Nota: Esta tabla presenta la documentación que se debe surtir para la inscripción exitosa ante la cámara de comercio. Esta información fue adaptada del libro Plan de negocio para pequeñas empresas, por Flórez, J, 2015. Bogotá Ediciones de la U.



Clasificación CIU

En esta sección se hará claridad en los puntos requeridos para la constitución de la empresa desde la identificación de las normas, pasando por los costos hasta los tiempos asociados al cumplimiento de las mismas. Sin embargo, antes de iniciar con lo referido anteriormente, es indispensable indicar tanto la actividad económica a desarrollar como el tipo de sociedad que más se ajuste a las necesidades del plan de negocios. Siendo así, la actividad económica para efectos legales será el Expendio de comidas preparadas en cafeterías, la cual está identificada con el código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme [CIU] 5613 (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], Resolución 000139 de 2012).

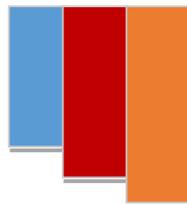
Gastos de Puesta en Marcha.

Tabla 26. Puesta en marcha

Gastos de puesta en marcha	2023	Enero	Febrero	Marzo	Total
	Total	3%	4%	5%	12%
Inventario de materias primas	\$ 73.787.323,01	\$ 2.213.619,69	\$ 2.951.492,92	\$ 3.689.366,15	\$ 8.854.478,76
Suministros de P&B	\$ 5.852.800,80	\$ 175.584,02	\$ 234.112,03	\$ 292.640,04	\$ 702.336,10
Suministros de aseo	\$ 3.280.798,89	\$ 98.423,97	\$ 131.231,96	\$ 164.039,94	\$ 393.695,87
Suministros de papelería	\$ 323.572,05	\$ 9.707,16	\$ 12.942,88	\$ 16.178,60	\$ 38.828,65
Arriendo	\$ 20.681.818,18	\$ 620.454,55	\$ 827.272,73	\$ 1.034.090,91	\$ 2.481.818,18
Reposición de activos de operación	\$ 600.818,35	\$ 18.024,55	\$ 24.032,73	\$ 30.040,92	\$ 72.098,20
Servicio de acueducto y alcantarillado	\$ 1.221.801,17	\$ 36.654,04	\$ 48.872,05	\$ 61.090,06	\$ 146.616,14
Servicio de energía eléctrica	\$ 3.111.920,00	\$ 93.357,60	\$ 124.476,80	\$ 155.596,00	\$ 373.430,40
Servicio de gas natural	\$ 6.442.968,41	\$ 193.289,05	\$ 257.718,74	\$ 322.148,42	\$ 773.156,21
Servicio de internet	\$ 1.153.818,00	\$ 96.151,50	\$ 96.151,50	\$ 96.151,50	\$ 288.454,50
Nómina	\$ 177.632.758,54	\$ 5.328.982,76	\$ 7.105.310,34	\$ 8.881.637,93	\$ 21.315.931,02
Infomática	\$ 1.503.500,00	\$ 45.105,00	\$ 60.140,00	\$ 75.175,00	\$ 180.420,00
Promoción y mercadeo	\$ 36.049.101,23	\$ 1.081.473,04	\$ 1.441.964,05	\$ 1.802.455,06	\$ 4.325.892,15
Poliza de seguro	\$ 500.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 25.000,00	\$ 60.000,00
Talento Humano	\$ 460.575,00	\$ 13.817,25	\$ 18.423,00	\$ 23.028,75	\$ 55.269,00
Mantenimiento	\$ 921.927,53	\$ 27.657,83	\$ 36.877,10	\$ 46.096,38	\$ 110.631,30
Comisión por tarjetas	\$ 3.510.215,93	\$ 105.306,48	\$ 140.408,64	\$ 175.510,80	\$ 421.225,91
Total gastos de puesta en marcha	\$ 337.035.717,08	\$ 10.172.608,47	\$ 13.531.427,46	\$ 16.890.246,45	\$ 40.594.282,39

Fuente. Elaboración Propia

Nota: esta tabla muestra los gastos de puesta en marcha de los tres primeros meses del segundo año de apertura.

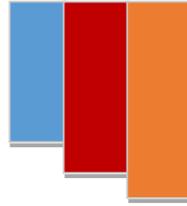


Capítulo VIII. Conclusiones

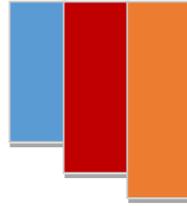
En cuanto a las conclusiones del planteamiento de este plan de negocios, se puede decir, de forma general, que se cumplió satisfactoriamente con la consecución de los objetivos específicos, y así dar respuesta al objetivo central, “crear un plan de negocios orientado a una panadería funcional ubicada en el barrio Restrepo de Bogotá”. Siendo así y con respecto a la metodología en mención, ésta aportó además de los lineamientos básicos de investigación, también un lenguaje práctico y de fácil comprensión; aspectos que permiten tener una perspectiva más digerible que otras metodologías. Sin embargo, fue necesario complementarla a través de la utilización de herramientas técnicas que den soporte a las exigencias de cada una de las secciones de la misma.

Luego de haber puntualizado, tanto en el propósito principal, como en la metodología aplicada; uno de los resultados obtenidos fue precisamente la creación de la ventaja competitiva que Panadería bienestar y salud. ostentará sobre sus competidores, ya que esta se sustenta en los siguientes pilares: el primerose relaciona precisamente con la propuesta de valor, que entre otras cuestiones, es ofrecer panes saludables con un alto valor nutricional enfocados a las necesidades específicas de los clientes a lavez que se facilita su compra con un precio competitivo y democrático para este tipo de productos. Pero, además, esta oferta de valor será de fácil acceso en cuanto a su ubicación, ya que se detecta principalmente en el barrio Restrepo, con el fin de dar respuesta a la demanda insatisfecha que existe en este sector.

Cabe aclarar, que este barrio no es el único que necesita este tipo de oferta, se está hablando de una población que se ubica en barrios del sur de Bogotá, por lo tanto, este plan de negocios en sus primeras fases no contará con las condiciones necesarias para satisfacer una porción mayor del mercado.



Para finalizar las conclusiones, el plan de negocios arrojó unos resultados satisfactorios, en el sentido de que además de haber planteado el desarrollo del negocio con su ingeniería, también ratificó su viabilidad legal, comercial y, por supuesto, financiera. En cuanto a la primera viabilidad en mención, desde el POT es posible abrir este punto de venta, y no existen más limitaciones que las mismas que le son exigidas para cualquier empresa de alimentos para entrar en operación legal.



Bibliografía

Academy, P. (2012). Marketing theories. Pestel analysis, .

Alcalde, J. C. (14 de Junio de 2017). Modelo Canvas. *Economipedia.com*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. (2017). Encuesta Multipropósito 2017. Principales resultados Bogotá – Región. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/encuesta_multipropo-sito_2017_-_principales_resultados_bogota_region.pdf

América Retail. (2020). Estudios: Tendencias de consumo de alimentos sanos en Colombia y Latinoamérica. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-ten-dencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/>

Banco de la República de Colombia. (abril de 2020). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros (desde 06/2004 hasta 04/2020). <https://www.ban-rep.gov.co/en/node/50398>

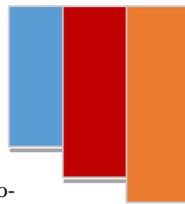
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. (2011). Ministerio de Protección Social. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Colprensa. (junio 2 de 2017). 62% de los colombianos están dispuestos a pagar más por alimentos saludables. El Heraldo. <https://www.elheraldo.co/salud/62-de-los-colombianos-dispuestos-pa-gar-mas-por-alimentos-saludables-368473>

El Molino del Artesano. (17 de marzo de 2019). Pan integral es un alimento funcional. <https://elmoli-nodelartesano.com/blog/pan-integral-alimento-funcional/> Euromonitor Transversal 73 a No. 81i – 19 (Piso 2), Edificio Padre Arturo Echeverri, Bogotá Línea de atención al cliente 2916520 Ext. 7237 <http://www.uniminuto.edu/web/progresas/inicio>
Personería Jurídica: Resolución 10345 del 1 de agosto de 1990 MEN

Internacional. (enero de 2021). Weight Management and Wellbeing in Colombia.
Passport.

Europa. (31 de junio de 2019). Lo que debes saber del pan artesanal.
<https://blog.europamx.com/que-es-pan-artesanal-10-tipos>



Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (2015). Panaderías. <http://fenalcobogota.com.co/images/pdf/Panaderias.pdf>

Flórez, J. (2015). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Ediciones de la U. Segunda edición.

Fuentes, G. (s.f.). La propuesta de valor. Qué es, cómo diseñarla y ejemplos. <https://guillermofm.com/propuesta-de-valor/>

García, P. y Lozano, R. (noviembre de 2016). La gestión del marketing frente a las nuevas tendencias de consumo: el caso de los productos de panadería en Bogotá. *Revista Documentos de Investigación Mercadología*, 9, 7 – 27. Consultado en <http://editorial.ucen-tral.edu.co/editorialuc/index.php/editorialuc/catalog/book/354>

Galán, J. S. (28 de Septiembre de 2015). Plan de Negocios. Economipedia.com.

Guevara, P. P. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. . Caso del barrio, 2, 81-94.

Gómez, A. & Rodríguez, D. (2019). Plan de negocio para la comercialización de café de origen o especial en la ciudad de Bogotá a través de estaciones de servicio móviles (Trabajo de grado). Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6063/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

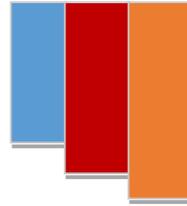
Guevara, L. (octubre 22 de 2018). Siete de cada diez personas quieren productos más saludables según estudio de Nielsen. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Instituto Nacional Tecnológico. (abril de 2016). Manual para la elaboración y presentación de cafés, infusiones y batidos. <https://tecnologicodeumatagalpa.files.wordpress.com/2016/07/cafe-y-batidos.pdf>

López, A. ((2009)). Las 5 fuerzas de Michael Porter. . *Managersmagazine.com*.

López, K. (2021). Estrategias de venta: 10 claves para vender más. Tiendanube.

<https://www.tiendanube.com/blog/mx/estrategias-de-ventas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20estrategias%20de%20ven->



tas%3F%20Las%20estrategias,diferencia%20a%20la%20hora%20de%20alcanzar%20tus%20objetivos.

Mateus, J. (13 de septiembre de 2017). ¿Qué son los panes funcionales y cómo pueden beneficiar a su panadería? La Barra. <https://www.revistalabarra.com/campanias/puratos/los-panes-funcionales-pueden-beneficiar-a-panaderia/>

Manene, L. (2013). Planificación y reflexión estratégica.

Morrison, M. (2012). History of PEST analysis. Recuperado de <http://rapidbi.com/the-pestanalysis-tool/>.

Ministerio de Salud de Colombia. (2021). Vacunación contra COVID-19. <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Vacunacion/Paginas/Vacunacion-covid-19.aspx>

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université, pág. 15.

Peçanha, V. (mayo 15 de 2020). Buyer Personas: entiende qué son y aprende a crearlas. rockcontent.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard.

Portafolio. (31 de agosto de 2020). Obesidad y sobrepeso, una realidad que enfrentar.

Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa.

Rosada, D. & Martínez, J. (2011). *Pan, Sabor y Tradición*. The Breadboys Media.

Secretaría de integración social. (2013). Lectura de realidades Restrepo social. Obtenido de https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1_entidad/gsi/15_antonio_narino_lectura_de_realidades_restrepo_social.pdf

Secretaría de Planeación. (2019). Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D. C. Documento Resumen. Obtenido de https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20190806/asocfile/20190806100343/documento_resumen.pdf

Secretaría de Planeación. (2020). *Proceso de revisión del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D. C. Diagnóstico por localidades No. 15 Antonio Nariño*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/15-antonio-narino-diagnostico_pot_2020.pdf

Sectorial (15 de febrero de 2013). Panadería y pastas, un sector que tiene mercado por crecer. <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50653>.

Sectorial. (diciembre de 2020). Informe Sector Industria Panificadora. www.sectorial.co



Sordo, A. (s.f.). Qué es la estrategia del océano azul y cómo implementarla.
HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-oceano-azul>

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2021). Solicitud y costo del registro de marcas.
<https://www.sic.gov.co/node/82>

Superintendencia de Notariado y Registro. (22 de enero de 2021). Resolución 00539/2021.
Tarifas notariales. <https://www.notaria69.com.co/tarifas-oficiales-notarias.aspx>

Trocel, H. (octubre 1 de 2020). Estudios: Tendencias de consumo de alimentos sanos en
Colombia y Latinoamérica. América Retail. [https://www.america-
retail.com/estudios/estudios-ten-dencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-
latinoamerica/](https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/)