

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora de Pan Artesanal de Cereales y su Comercialización en Tiendas de Barrio y Minimarket en Bucaramanga.**

**Astrid Andrea Escobar Godoy.**

**Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial.**

**Director:**

**Juan Pablo Pimiento Martínez.**

**Magister en Gerencia de Negocios.**

**Universidad Industrial de Santander.**

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas.**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.**

**Bucaramanga.**

**2018.**

### **Dedicatoria**

A Dios por cada día lleno de bendiciones, a mi compañero de vida Mario E. por creer en mí cada día y por su apoyo incondicional en todos los proyectos emprendidos, a mi madre, mis hermanos Liceth, Fabian y Xiomara porque gracias a ellos cada día soy mejor ser humano y por su apoyo siempre.

## Tabla de Contenido

### Introducción

<b>1. Generalidades.....</b>	<b>18</b>
1.1 Objetivo General:.....	18
1.2 Objetivos Específicos:.....	18
1.3 Planteamiento del problema y justificación.....	19
<b>2. Análisis del Entorno.....</b>	<b>21</b>
2.1 Análisis del macroentorno .....	21
2.1.1 Análisis Político.....	21
2.1.2 Análisis Económico. ....	25
2.1.3 Análisis Social. ....	29
2.1.4 Análisis Tecnológico. ....	34
2.2 Análisis del Microentorno.....	35
2.1.2 Nivel Internacional.....	37
2.1.3 Nivel Nacional. ....	40
2.1.3 Nivel Regional. ....	42
2.1.4. Tendencias del Retail o Comercio Minorista en la sociedad y el consumo.....	43
2.1.5 Análisis de las Fuerzas competitivas: 5 fuerzas de Porter. ....	46
<b>3. Análisis del mercado.....</b>	<b>50</b>
3.1. Definición del problema .....	51
3.1.2 Objetivos.....	51
3.2 Investigación de Mercado.....	52
3.2.1 Tipo de Enfoque de Investigación. ....	52
3.2.2 Hipótesis .....	53

3.2.3 Muestra poblacional.....	54
3.2.4. Diseño y Aplicación de la encuesta. ....	54
3.3 Demanda .....	55
3.3.1 Mercado Potencial. ....	55
3.3.2 Segmentación del mercado. ....	55
3.3.3 Mercado meta.....	56
3.3.4 Análisis de los Resultados del estudio de mercados con respecto a la demanda.....	56
3.4 Oferta.....	61
3.4.1 Estudio de la evolución del sector económico. ....	61
3.4.2 Productos sustitutos y la competencia directa. ....	62
3.4.3 Composición actual del mercado y precio actual del mercado.....	64
3.4.4 Análisis de los resultados del estudio de mercados en la oferta. ....	65
3.5 Plan de mercadeo .....	68
3.5.1 Producto. ....	68
3.5.2Plaza.....	71
3.5.3 Precio. ....	72
3.5.4 Promoción.....	73
3.5.5 Post venta.....	75
3.6 Pronóstico de la demanda potencial.....	75
3.6.1 Análisis de los resultados del estudio de mercados en demanda Potencial .....	76
<b>4. Análisis Operativo.....</b>	<b>78</b>
4.1. Procesos Productivos .....	79
4.1.1 Compra y recepción de las materias primas. ....	79
4.1.2 Producción. ....	80
4.1.3 Almacenamiento y transporte. ....	88

4.2 Recursos Productivos.....	88
4.3 Procesos Administrativos.....	92
4.4 Recursos Administrativos .....	94
4.5 Localización y distribución de la planta. ....	94
4.5.1 Macro localización.....	94
4.5.2 Micro localización. ....	95
4.5.3 Distribución de la planta. ....	98
4.6 Análisis de la capacidad.....	99
4.6.1 Capacidad diseñada.....	99
4.6.2 Capacidad instalada. ....	100
4.6.3 Capacidad utilizada.....	102
<b>5. Análisis Organizativo.....</b>	<b>103</b>
5.1 Organigrama .....	103
5.2 Manual de Funciones .....	103
5.3 Estructura salarial.....	104
<b>6. Análisis Legal .....</b>	<b>106</b>
6.1 Forma jurídica de constitución legal.....	107
6.2 Requisitos legales de funcionamiento.....	107
6.2.1. Consulta del nombre de la empresa. ....	107
6.2.2. Clasificación por actividad económica - Código CIIU.....	108
6.2.3. Régimen tributario. ....	109
6.2.4. RUT y NIT.....	109
6.2.5. Inscripción en el Registro Público Mercantil.....	110
6.2.6. Matrícula Industria y Comercio Municipal.....	110
6.2.7. Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de las actividades.....	110

6.2.8 Curso y carné de Manipulación de Alimentos.....	111
6.2.9 Registro Sanitario.....	111
6.3 Gastos de constitución .....	111
<b>7. Análisis Financiero.....</b>	<b>112</b>
7.1 Estructura Financiera .....	112
7.1.1 Inversiones. ....	113
7.1.2 Ingresos.....	117
7.1.3 Egresos.....	118
7.1.4 Financiación.....	119
7.1.5 Estado de Resultados. ....	119
7.1.6 Flujo de caja.....	120
7.2 Evaluación Financiera.....	121
7.2.1 VPN Valor presente Neto. ....	121
7.2.2 Punto de equilibrio.....	124
<b>8. Direccionamiento estratégico.....</b>	<b>125</b>
8.1 Misión de Santa Bárbara pan artesanal de cereales .....	126
8.2 Visión de Santa Bárbara pan artesanal de cereales.....	126
8.3 Política de calidad.....	126
8.4 Matriz DOFA .....	127
8.5 Matriz POAM .....	128
8.5.1 Análisis y Evaluación de la matriz POAM.....	130
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>136</b>
<b>10. Recomendaciones.....</b>	<b>140</b>

## Referencia Bibliográfica

### Lista de Tablas

Tabla1 Cumplimiento de objetivos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla2 Sustitutos del pan de cereales .....	62
Tabla 3 Competencia directa del pan artesanal.....	63
Tabla 4 Precios de panes de la competencia directa.....	64
Tabla 5 Lista de precios .....	73
Tabla 6 Materia prima.....	79
Tabla 7 Ingredientes pan de Cereales .....	81
Tabla 8 Ingredientes pan de uvas, frutos y panela .....	83
Tabla 9 Ingredientes pan de papa.....	85
Tabla 10 Ingredientes pan de soya y salvado.....	86
Tabla 11 Materia prima requerida.....	88
Tabla 12 Maquinaria y equipo requerido.....	89
Tabla 13 Muebles y encerados requeridos.....	91
Tabla 14 Equipo de oficina requerido.....	92
Tabla 15 Equipo de cómputo requerido.....	92
Tabla 16 Cantidad de recursos administrativos y mano de obra .....	94
Tabla 17 Análisis de micro localización.....	97
Tabla 18 Distribución de la planta.....	99
Tabla 19 Demanda de pan en promedio .....	100
Tabla 20. Horas de producción diaria.....	101
Tabla 21 Tiempo de preparación de cada tipo de pan .....	101
Tabla 22. Estructura salarial .....	104

Tabla 23 Salarios.....	106
Tabla 24 Gastos de constitución de la empresa .....	111
Tabla 25 Inversión de maquinaria y equipo.....	113
Tabla 26 Inversión en muebles y enseres .....	113
Tabla 27 Inversión en equipo de oficina y computo.....	114
Tabla 28 Total de la inversión en activos fijos .....	115
Tabla 29 Depreciación de activos fijos.....	115
Tabla 30 Inversión diferida.....	116
Tabla 31 Inversión de capital de trabajo .....	117
Tabla 32 Ingresos por Ventas .....	118
Tabla 33 Financiación del proyecto.....	119
Tabla 34 Estado de resultados.....	120
Tabla 35 Flujo de caja.....	120
Tabla 36 Valor Presente Neto Tasa interna de retorno y recuperación de la inversión.....	121
Tabla 37 Análisis de escenario pesimista. ....	122
Tabla 38 Análisis de escenario optimista.....	123
Tabla 39 Punto de equilibrio.....	125
Tabla 40 Matriz DOFA .....	127
Tabla 41 Matriz POAM .....	129

**Lista de Figuras**

Figura 1. Crecimiento Económico de Colombia y América Latina.....	25
Figura 2. Crecimiento Económico en Colombia 2016-2017. ....	26
Figura 3. Producto Interno Bruto vs Tasa de crecimiento anual.....	27
Figura 5. Cifras de la economía Naranja. ....	29
Figura 6. Años de Educación de las personas de 15 a 24 años en 2016 y 2017. ....	30
Figura 7. Tasa de asistencia Escolar de la población 5-24 años en 2016 y 2017. ....	30
Figura 8. Personas que manifestaron estar afiliadas al sistema de Seguridad Social.....	31
Figura 9. Opinión de calidad del servicio en la entidad prestadora de salud.....	31
Figura 10. Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo .....	32
Figura 11. Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado .....	32
Figura 12. Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado .....	33
Figura 13. Estructura simplificada de subproductos cereales.....	36
Figura 14. Principales productores de Trigo a nivel Mundial. ....	37
Figura 15. Consumo per cápita en Kg consumo de pan en Latino América. ....	38
Figura 16. Consumo per cápita en Kg consumo de pan en Latino América. ....	39
Figura 17. Producción de cereales en el mundo. ....	40
Figura 18. Variación de la tasa de cambio representativa del mercado TMR 2017. ....	41
Figura 19. Exportación e importación de productos de Molinería en Colombia. DANE.....	41
Figura 20. Distribución de la principales Panaderías en el País. ....	42
Figura 21. Indicadores Económicos de Santander diciembre 2017.....	43
Figura 22. Factor de corrección para datos censales.....	54
Figura 23. Comunas de Bucaramanga y niveles socioeconómicos.. ....	56

Figura 24. Porcentaje de respuesta a la pregunta #1 de la encuesta de mercadeo sobre gusto y consumo de pan.....	57
Figura 25. Porcentaje de respuesta a la pregunta #6 de la encuesta de mercadeo de acuerdo con la frecuencia de compra en su lugar de preferencia y cotidianidad. ....	58
Figura 26. Porcentaje de respuesta a la pregunta # 2 de la encuesta del estudio de mercados, acerca del consumo de pan diario. ....	59
Figura 27. Porcentaje obtenido en respuesta de la pregunta # 7 de la encuesta de mercados con referencia al valor en pesos de compra de pan en la semana. ....	59
Figura 28. Clasificación de los consumidores según género, edad y estrato socioeconómico. ....	60
Figura 29. Porcentaje en el nivel de ocupación de los encuestados.....	60
Figura 30. Tiendas de Barrio por ciudades. ....	61
Figura 31. Porcentaje de respuesta en la pregunta # 4 acerca de la oferta de pan artesanal en el lugar donde compran pan regularmente los encuestados.....	66
Figura 32. Porcentaje de respuesta pregunta # 3 del estudio de mercados con relación al tipo de pan que consume con mayor frecuencia. ....	66
Figura 33. Porcentaje de respuestas en el estudio de mercados acerca de los beneficios de consumir pan con cereales. ....	67
Figura 34. Porcentaje de respuestas en el estudio de mercados acerca que tipo de panes ofrecidos en este proyecto consumirían los encuestados.....	67
Figura 35. Composición Nutricional del pan Blanco y el pan integral.....	69
Figura 36. Eslogan y Marca de Santa Bárbara pan artesanal de cereales. ....	70
Figura 37. Empaque del producto.....	71
Figura 38. Afiche promocional Santa Bárbara pan artesanal de cereales.....	74

Figura 39. Logo de la fiesta del tendero Nacional.....	75
Figura 40. Porcentaje de respuestas a la pregunta #8 acerca de la disposición de compra de panes con mayor aporte nutricional en el estudio de mercados.....	77
Figura 41. Porcentaje de respuesta a la pregunta # 5 del estudio de mercado sobre la frecuencia de compra de pan en tienda o mini supermercado de barrio.....	77
Figura 42. Porcentaje de respuestas a la pregunta # 11 de acuerdo con la preferencia de la presentación en cantidades de pan que estarían dispuestos los compradores adquirir. ....	78
Figura 43. Proceso de elaboración de pan de cereales. Lugar Panadería la Casita del Pan Málaga Santander.....	80
Figura 44. Proceso de elaboración del pan de uvas, frutos y panela. ....	82
Figura 45. Proceso de elaboración del pan de papa en planta de producción panadería la casita del pan Málaga S.....	84
Figura 46 . Proceso de elaboración del pan de soya y salvado en la planta de producción de la casita del pan Málaga.....	86
Figura 47. Concentración de mayor participación comercial en Bucaramanga. ....	97
Figura 48. Posible predio para la instalación de la fábrica. ....	98
Figura 49. Organigrama de Santa Bárbara pan artesanal de cereales.....	103
Figura 50. Consulta del nombre de la empresa.....	108
Figura 51. Clasificación por actividad económica.....	109

### **Lista de Apéndices**

Nota: Los apéndices están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS.

Apéndice A. Prueba Piloto

Apéndice B. Esquema de la encuesta de estudio de mercados

Apéndice C. Manual de Funciones

Apéndice D. Cálculos financieros del proyecto

Apéndice E. Planos en CAD de la planta de producción y fotos de referencias de producto terminado.

**RESUMEN**

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAN ARTESANAL DE CEREALES Y SU COMERCIALIZACIÓN EN TIENDAS DE BARRIO Y MINIMARKET EN BUCARAMANGA\*.

**AUTOR:** ASTRID ANDREA ESCOBAR GODOY\*\*.

**PALABRAS CLAVE:** CREACIÓN EMPRESA, TIENDA DE BARRIO, PAN ARTESANAL, COMERCIALIZACIÓN.

**DESCRIPCIÓN:** Se permite mostrar en el presente trabajo de grado un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de pan artesanal, en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de suplir las necesidades de un mercado insatisfecho en tiendas de barrio y minimarket; donde el consumidor final encuentre opciones más saludables y de un mayor valor nutricional para su salud.

El documento está compuesto primero por un análisis de entorno del sector de panadería y del retail, que es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor a múltiples clientes finales a nivel nacional, departamental y regional; adicional con la investigación de mercados realizada que permite conocer las expectativas y necesidades actuales del segmento estudiado, ratificar la propuesta de valor para la venta de los productos identificando en el análisis técnico los recursos físicos y humanos requeridos. Un análisis legal donde se identifican las obligaciones para la apertura y la prestación de servicio y finalmente un análisis financiero para definir la ejecución y viabilidad del proyecto con su respectivo análisis estratégico, donde se podrán ver y considerar escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con la empresa con el fin de tomar decisiones para el mejoramiento y que la idea pueda llegar a ser consolidada.

1

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico- mecánicas Escuela de estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Pablo Pimiento. Magister en gerencia de Negocios Trabajo de grado.

**ABSTRACT**

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A PRODUCTION COMPANY OF ARTISAN CEREAL BREAD AND ITS COMMERCIALIZATION IN NEIGHBORHOOD STORES AND MINIMARKET IN BUCARAMANGA. \*

**AUTHOR:** ASTRID ANDREA ESCOBAR GODOY\*\*.

**KEYWORDS:** COMPANY CREATION, NEIGHBORHOOD STORE, ARTISAN BREAD, MARKETING.

**Description:** Is Allows Show in the present work of degree a business plan for the creation of a company producing and trading of artisanal bread, in the city of Bucaramanga, to meet the necessities of an unsatisfied market in stores of neighborhood and Minimarket; where the final consumer finds healthier choices and a higher nutritional value for his health.

The document is first made up of an environmental analysis of the bakery and retail sector, which is A type of trade that is characterized by retail selling Multiple end-customers nationwide, departmental and regional; Additional with the market research carried out that allows to know the current expectations and needs of the segment studied, Ratify The proposal of value for the sale of the products identifying in the technical analysis the physical and human resources required. A legal analysis which identifies the obligations for the opening and the provision of service and finally a financial analysis to define the execution and feasibility of the project with its respective strategic analysis, where they will be able to see and consider Alternative scenarios, or various favorable conditions or unfavorable related to the company in order to make decisions for the improvement and that the idea can become consolidated.

2

---

\*Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Pablo Pimiento. Magister en gerencia de Negocios.

## **Introducción**

La alimentación sana y el cuidado de la salud es un tema que ha venido creciendo en los últimos años, y cada vez son más las personas que han empezado a prestarle una atención especial al cuidado del cuerpo. Este es uno de los temas de tendencia sobre el cual gira el sector panificador; aunque el pan de trigo es un alimento que se conoce desde la época de la conquista en el siglo XVI y forma parte de la alimentación diaria de los colombianos, en los últimos años a este se la ha atribuido por su alto consumo, ser uno de los causantes de enfermedades comunes. Los panes integrales ganan terreno ya que, al ser elaborados con granos completos, diferente a la harina de trigo utilizada comúnmente que es refinada, es decir, ha perdido partes como el salvado y el germen, donde se concentran mayor parte de fibra y nutrientes; evitan problemas como la presión arterial alta, la diabetes, el cáncer, enfermedades del corazón, altos niveles de colesterol y riesgos de estreñimiento entre otros. De ahí surge el uso de las harinas integrales y cereales como la de, arroz, quinua, chíá, avena, sagú, yuca y frutos secos; como una opción saludable y nutritiva.

Ahora, en Bucaramanga se encuentran panaderías y tiendas saludables especialistas en ofrecer dichos productos, pero el sector de tiendas de barrio y mini supermercados se están quedando por fuera, ya que las personas solo consiguen panes blancos y el llamado integral que contiene salvado molido.

De esta manera se desarrolla un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de pan artesanal en tiendas de barrio y mini supermercados desde la observación de dichos lugares y de los productos de panadería que allí se suelen ofrecer, identificando en el cliente una necesidad, debido a que no encuentra un tipo de pan que se adapte a sus necesidades y que les permita mejorar su nutrición, salud y preferencias

## **1. Generalidades**

### **1.1 Objetivo General:**

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pan artesanal de cereales en Bucaramanga.

### **1.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el entorno en la industria Panificadora en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de identificar los factores determinantes en que se desenvuelve el plan de negocios.
- Diseñar estrategias de marketing para la comercialización de los productos identificando la oferta y demanda de los productos, los consumidores potenciales, la competencia y las necesidades de los clientes mediante un estudio de mercados.
- Elaborar un análisis técnico con el fin de determinar la forma en que operará la empresa: localización, planta de producción, tipo de equipos requeridos para producción y comercialización.
- Diseñar la estructura administrativa y operativa que garantice el desarrollo óptimo de la producción y comercialización de pan artesanal de cereales en Bucaramanga.
- Realizar un estudio financiero que permita determinar la viabilidad de la producción y comercialización de pan artesanal de cereales en Bucaramanga, evaluando la inversión necesaria además de la rentabilidad para la creación del modelo de negocio; aplicando desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo para demostrar la sostenibilidad y permanencia del negocio en el tiempo.

- Investigar los requisitos legales y jurídicos necesarios para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.
- Elaborar una representación de las instalaciones de la planta de producción y comercialización, así como un prototipo de un producto final de la línea de productos desarrollados.

### **1.3 Planteamiento del problema y justificación**

La alimentación saludable, en los últimos años ha logrado abarcar en la sociedad una gran importancia, debido a diferentes factores como el alcance de comidas procesadas, fritos y dulces con conservantes y aditivos, el poco tiempo para la preparación de alimentos, el sedentarismo; han ocasionado problemas de salud ya que, en Colombia según la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (Ensin 2015), encuesta que se realiza cada 5 años y mide diferentes factores en temas de nutrición en el país; el 56% de los adultos colombianos entre 18 y 64 años tienen sobrepeso u obesidad. Además, más de la mitad de los hogares no tienen acceso suficiente, adecuado y de calidad a los alimentos necesarios para una vida saludable y activa en todos sus integrantes. Sumado a esto en medios de comunicación y redes sociales existe un aumento de personas enfocadas en mostrar dietas estrictas y arduas rutinas de ejercicios para obtener cuerpos esculturales y tonificados.

El pan ha jugado una gran importancia en dicho tema, aunque ha sido demonizado por su composición (mayor porcentaje de almidón), por el proceso de refinación y la supuesta influencia en el momento de tomar la decisión de una pérdida de peso y una mejor alimentación diaria, pero el pan, es una buena fuente de carbohidratos, que son necesarios para una dieta balanceada si son de cereales, ya que estos aportan fibra, proteínas vegetales, vitaminas del grupo B y minerales

necesarios para mantener la energía y ayudar al cuerpo en sus funciones vitales. Panes de cereales como el de arroz, quinua, chía, avena, sagú, yuca y frutos secos son una apuesta saludable y nutritiva para el consumidor. En Colombia según estudios hechos por Puratos, fabricantes de materias primas para el pan, 98% de las personas del país aseguran comer pan. Además, 70% de los habitantes del país consumen pan una vez al día. (“Taste Tomorrow”,2016). Últimamente han surgido diferentes propuestas para cambiar el consumo de pan blanco de trigo, que por generaciones ha sido el más consumido, a opciones más sanas o con un porcentaje menor de almidón, como, por ejemplo, el pan de arroz, arepas de cereales, tostadas de arroz, entre otros. Los lugares donde se encuentran dichos productos son tiendas especialistas en productos saludables para deportistas y personas dedicadas a la llamada vida fitness. Tiene diferentes precios, pero no están al alcance de cualquier consumidor.

Las tiendas de barrio y minimarket son los primeros lugares en donde los consumidores regularmente adquieren los artículos de la canasta familiar; según la revista Portafolio, (junio 7 de 2016), en el VI Censo de Comercio elaborado por Servinformación, el cual recogió datos sobre locales comerciales de grandes ciudades como Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín y sus municipios, el 21 % del total de locales comerciales encuestados son tiendas de barrio, el cual continúa siendo el negocio predominante en el país. Las opciones que encuentran los consumidores en dichos lugares esta sesgado con pocas opciones a la hora de elegir un pan detallado, se ofrece regularmente pan blanco, pan de dulce (relleno de bocadillo o arequipe), pan integral y tostadas. Existen empresas como Pan Bimbo que ofrece otras opciones, Pan de Cereales y frutos, pero son paquetes grandes y no ofrecen detallado.

De esta manera, se pretende aprovechar un mercado en tiendas de barrio y minimarket donde las opciones de panes saludables y diferentes estén alcance de todos tanto de las personas que

siguen una rigurosa dieta para bajar de peso, cómo para quienes ya optaron por un estilo de vida saludable.

## **2. Análisis del Entorno**

### **2.1 Análisis del macroentorno**

**2.1.1 Análisis Político.** Se analizan los principales riesgos u oportunidades actuales para el desarrollo de una empresa en Colombia en cuanto al tema político:

- ✓ Elecciones Legislativas: Este año se están preparando para las elecciones legislativas y del próximo presidente de Colombia. Últimamente se está viendo fragmentado en tres fuerzas políticas de derecha, izquierda y centro, teniendo apoyo en mayoría la izquierda y la derecha. Así cuantas más curules ganen dichas fuerzas así mismo se verá amenazado el equilibrio natural de poderes y afecta de manera directa el entorno para el desarrollo de la empresa privada, porque dichas fuerzas se opondrán o favorecerán al actual gobernante y a sus propuestas políticas. Según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), en año 2006, la coalición represento el 59% del senado y en 2010 Juan Manuel Santos logro el apoyo de 81.74% del congreso. Un ejemplo es que entre 2010 y 2014 se aprobó 70% de los proyectos de ley que radicó el gobierno y solo el 12,6% de los radicados por los legisladores llegaron a ser ley. Sumado a esto se evidencian la efectividad en las aprobaciones de proyectos y los casos de corrupción y polarización en las altas cortes.
- ✓ Acuerdos de Paz: Con los acuerdos logrados en las reuniones en la Habana entre el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)-EP con el fin de terminar la guerra de más de 50 años que tenía sometido al país, se crearon varias

instituciones que cambian de cierto modo la estabilidad constitucional ya que juegan un papel importante en las tres ramas del poder público del país:

El poder Ejecutivo y la CSIVI (Comisión de seguimiento, impulso y verificación a la implementación del Acuerdo Final) es la instancia conjunta entre gobierno y FARC, que da seguimiento a los componentes del Acuerdo y verifica su cumplimiento; propone normas, impulsa y da seguimiento a la adaptación de los proyectos de decretos, leyes o actos legislativos que sean necesarios para implementar el Acuerdo Final. El poder ejecutivo representa al gobierno, así que esta comisión adquiere competencias similares a las que tiene poder público.

El poder Judicial y la JEP (Jurisdicción especial de Paz): La JEP fue creada para satisfacer los derechos de las víctimas a la justicia, ofrecerles verdad y contribuir a su reparación, con el propósito de construir una paz estable y duradera. Tiene la función de administrar justicia transicional y conocer los delitos cometidos en el marco del conflicto armado que se hubieran dado antes del 1 de diciembre de 2016. La mayor crítica que ha tenido esta institución es que se presenta como externa y no conjunta a la Rama Judicial que es la encargada de aplicar la ley de manera justa y resolver conflictos entre las personas de acuerdo con la misma; además, están la responsabilidad de mando de los oficiales de mayor grado, la financiación de grupos armados por parte de empresarios que deberán demostrar que fueron coaccionados y el acceso de las víctimas a los procesos que se adelantarán en dicha institución.

El poder Legislativo y el FAST TRACK (Vía rápida): Avalada por la Corte Constitucional había sido aprobada por el Congreso en el 2016 y permitía reducir a la mitad los tiempos para tramitar las reformas legales y constitucionales que deberán hacerse para implementar el acuerdo con las FARC. De esta manera el poder Legislativo Colombiano está restringido en su autonomía de elaborar las leyes y normas y seguir el debido proceso que normalmente se lleva a cabo. Con el

tiempo dicha institucionalidad se ha visto frenada por el alto tribunal ya que se le tuvieron que hacer varias modificaciones.

- ✓ Impuestos y Reforma Tributaria: Debido a los cambios políticos, económicos Mundiales entre otros, el gobierno ha tenido que realizar diferentes ajustes presupuestales proyectados en mayor escala en el sector privado, en el IVA y en la renta personal.

LEY 1819 DE 2016 (diciembre 29). Algunas de los puntos más sobresalientes fueron:

- IVA incremento del 16 % al 19 % además de productos con IVA no gravados exentos y productos gravados a 5%, a 10% y a 19%.
- Impuesto a los cigarrillos con el fin de reducir su consumo.
- Personas naturales pagan el impuesto de renta con ingresos mensuales superiores a los \$3.471.183 pesos además pagan impuestos de 5 % para dividendos entre los 17,8 y 29,6 millones de pesos, y de 10 % para quienes reciben un monto superior a los 29,7 millones de pesos.
- Las personas jurídicas pasaron de pagar el impuesto a la riqueza, el CREE, la sobretasa CREE y el impuesto de renta a solo pagar el impuesto de renta, el cual bajará de manera gradual de 40 % a 33 % en 2019. Las micro y pequeñas empresas no pagan impuesto de renta en el periodo comprendido entre el 2017 y el 2021. De 2022-2024 el 25 % de la tarifa general. Para empresas medianas y grandes pagaran el 50 % de la tarifa general hasta el 2021.
- El mono tributo está orientado a formalizar cerca de 300.000 tenderos, pero solo aplica para personas naturales, quienes se beneficiarían con un ahorro a la vejez y cobertura en materia de riesgos laborales. Allí se aprobó que estos pequeños

negocios paguen de manera conjunta el IVA y el impuesto de renta, equivalente al 1 % de sus ingresos.

Después de la Ley 1819 de 2016 en el año 2018 se hará una nueva reforma tributaria para corregir los errores que pueden haber quedado en dicha reforma además de factores como la elección de nuevo presidente, el post conflicto y el proceso de paz entre otros.

Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y SGSST: Decreto 1072 de 2015, agrupa todas las normas que reglamentan el trabajo. Desde la fecha de expedición, se convirtió en la única fuente para consultar las normas reglamentarias del trabajo en Colombia. Pero el tema más importante que reglamentó este decreto fue el Sistema de seguridad y Salud en el trabajo SGSST en la resolución 1111 de 2017 se definen los estándares mínimos del sistema que deben instaurar todas las organizaciones.

- ✓ Crisis Migratoria Venezolana: Los malos manejos de la política monetaria, fiscal y cambiaria en Venezuela han hechos que los últimos años, miles de venezolanos arriben a Colombia en busca de mejores oportunidades que las ofrecidas por su actual Gobierno. Se estima que cada día entran al país según las estadísticas del Gobierno colombiano y de la Organización Internacional de Migraciones (OIM), hasta el pasado 31 de diciembre de 2017 unas 600.000 personas. Aunque este número sería si se tiene en cuenta que a lo largo del trayecto de frontera hay más de 280 puntos por los que no se ejerce ningún control de entrada.

**2.1.2 Análisis Económico.** El 2016 fue un año de estancamiento económico a nivel mundial y una alta volatilidad de los mercados financieros. En 2017 Colombia, tuvo un año difícil ya que hubo un ambiente de incertidumbre nacional e internacional, que incluyó tanto lo económico como lo político. Tuvo un bajo crecimiento además la difícil situación fiscal también impactó la economía colombiana. En el primer semestre la economía apenas creció 1.2%, se logró una tasa del 2% para el tercer trimestre. Sin embargo, este resultado fue inferior a lo esperado y no cumplió las expectativas de los agentes económicos. De esta manera el crecimiento para el año completo fue del 1.8%. Inferior al 2016 que fue de 2%. Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI 2017) el crecimiento de la economía estuvo liderado por el sector agropecuario, los servicios financieros, y los servicios sociales, comunales y personales. Por el contrario, el sector minero, la industria manufacturera y la construcción registraron tasas negativas en el año.

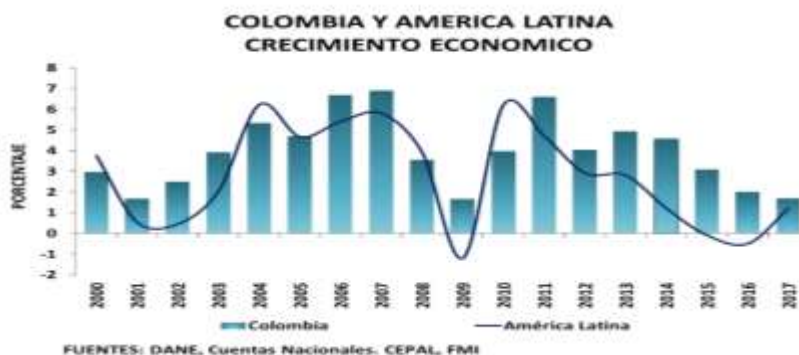


Figura 1. Crecimiento Económico de Colombia y América Latina. Adaptado de ANDI Balance y perspectivas (2017-2018) recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>.

	Part. %	2016			2017			
		Ene-Sep	Trim IV	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sep
<b>Agropecuario</b>	<b>6,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>	<b>7,8</b>	<b>4,0</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>
Café	0,7	-2,6	6,4	-0,3	11,3	-17,9	21,2	4,0
Otras agrícolas	3,6	-1,1	5,7	0,6	12,3	12,4	6,0	10,2
Pecuario	1,9	2,1	-2,5	0,9	2,9	3,3	5,0	3,7
Madera, pesca	0,4	0,1	-2,5	-0,5	-2,0	-6,8	-2,0	-3,6
<b>Minería</b>	<b>5,4</b>	<b>-6,0</b>	<b>-8,3</b>	<b>-6,5</b>	<b>-9,1</b>	<b>-5,7</b>	<b>-2,1</b>	<b>-5,7</b>
Carbón	1,1	3,5	13,2	5,7	3,8	-6,5	-10,6	-4,8
Petróleo	3,5	-9,9	-14,6	-11,1	-12,2	-5,3	1,4	-5,6
<b>Industria Manufacturera</b>	<b>11,5</b>	<b>3,6</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>0,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,2</b>
Refinación de petróleo	2,1	26,1	15,5	23,2	9,6	4,6	2,2	5,3
Electricidad, gas y agua	3,5	0,3	-0,6	0,1	-0,5	1,3	1,9	0,9
<b>Construcción</b>	<b>9,4</b>	<b>4,4</b>	<b>3,1</b>	<b>4,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>0,3</b>	<b>-2,1</b>	<b>-0,9</b>
Edificaciones	5,3	8,1	0,3	6,0	-7,1	-7,7	-15,9	-10,3
Obras Civiles	4,0	1,4	5,2	2,4	4,0	7,0	8,8	6,6
<b>Comercio, restaurantes y hoteles</b>	<b>12,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>	<b>0,7</b>
<b>Transporte, comunicaciones</b>	<b>6,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>
<b>Finanzas, servicios a las empresas</b>	<b>19,6</b>	<b>4,8</b>	<b>5,4</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>
<b>Servicios sociales, comunales, personales</b>	<b>16,6</b>	<b>2,7</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
Gobierno	9,3	2,4	0,2	1,8	3,6	4,1	4,9	4,2
<b>PIB Total</b>	<b>100,0</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>

Figura 2. Crecimiento Económico en Colombia 2016-2017. Adaptado de ANDI Balance y perspectivas (2017-2018) recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>.

En el transcurso de este año 2018 la actividad económica ha mejorado de una manera gradual en un 2,2% en el primer trimestre según el Departamento Administrativo de Estadística DANE los sectores que más impulsaron el producto interno bruto PIB, que representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes en el país; fueron las actividades financieras 6.1% y seguros, la administración pública 5.9%, las actividades profesionales científicas y técnicas, científicas y técnicas 5.6%, actividades artísticas y de entretenimiento y recreación 4% y el comercio al por mayor 3,9% . Las actividades que presentaron variaciones negativas durante el primer trimestre de 2018 fueron Construcción -8,2%, la explotación de minas y canteras -3,6% y la Industria manufacturera -1,2%, como se detalla en la figura 3.

El indicador de seguimiento de la economía ISE del DANE, es un índice sintético cuyo fin es proporcionar una medida de la evolución de la actividad real de la economía en el corto plazo,

muestra cómo se incrementó el porcentaje anual hasta mayo, con respecto al año anterior. Ver Figura 4.



Figura 3. Producto Interno Bruto vs Tasa de crecimiento anual. Adaptado de DANE (2018). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_Itrim18\\_produccion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim18_produccion.pdf).



Figura 4. Indicador de seguimiento a la Economía últimos 4 años. Adaptado de boletín DANE (2018). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/CP\\_ISE\\_may2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/CP_ISE_may2018.pdf).

- La economía Naranja es una de las propuestas Económicas por las que el nuevo presidente de la republica hace una apuesta que consiste según el británico John Howkins, pioneros en hablar de la ‘Economía naranja o creativa’, indica que este modelo incluye a todos los sectores que basan sus bienes o servicios en la propiedad intelectual; se le atribuye dicho color ya que es asociado con la cultura, la creatividad y la identidad. El 23 de mayo de 2017 surgió la ley 1834 por medio del cual se fomenta la economía creativa ley naranja en Colombia, donde se pretende desarrollar, fomentar y proteger las industrias creativas que generan valor en sus bienes y servicios fundamentados en la propiedad intelectual. Consta de 7 partes que conforman una estrategia para la gestión pública. Información, instituciones, industria, infraestructura, integración, inclusión, e inspiración.

## La Economía Naranja

Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

### Contribución de la Economía Naranja a Latinoamérica y el Caribe



### Contribución de la Economía Naranja

► Con datos disponibles por cada país

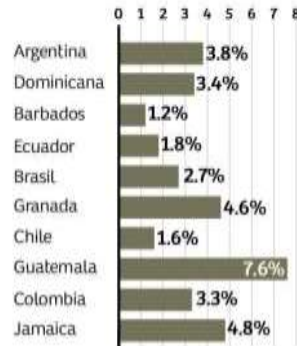


Figura 4. Cifras de la economía Naranja. Adaptado de Buitrago Restrepo, Pedro y Duque Márquez, Iván 2013 La economía Naranja. Recuperado de [http://www.laprensa.hn/economia/1126018-410/honduras-bienes-creativos-exportaciones-econom%C3%ADa\\_cultural-](http://www.laprensa.hn/economia/1126018-410/honduras-bienes-creativos-exportaciones-econom%C3%ADa_cultural-)

**2.1.3 Análisis Social.** Los diferentes sectores sociales miden el desempeño de las condiciones de vida de la población. Así la educación y la salud son determinantes a la hora de fortalecer el capital humano necesario para el trabajo y la generación de ingresos, dado que este último va ligado al estado de pobreza o riqueza de una familia. Los factores más importantes en el análisis social del país son la salud de primer mano, la educación de calidad para mejorar los salarios en el mercado laboral y la formalidad en el trabajo que garantice una seguridad social igualitaria para el empleado.

Colombia finalizó el año 2017 con una población de 49.291.609 habitantes, un aumento de 543.901 personas, con respecto al año anterior, cuando la población fue de 48.747.708 personas. DANE (2017).

- Educación:

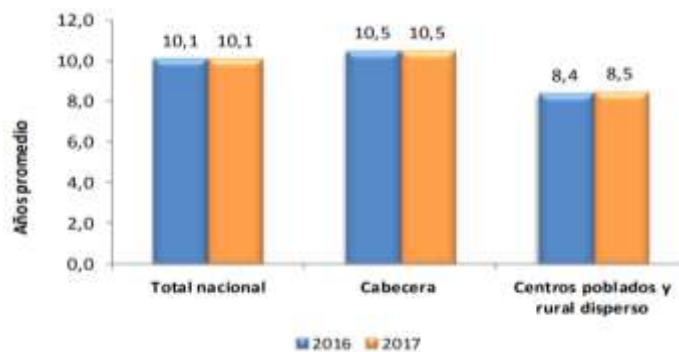


Figura 5. Años de Educación de las personas de 15 a 24 años en 2016 y 2017. Adaptado de boletín técnico condiciones de vida DANE (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf)

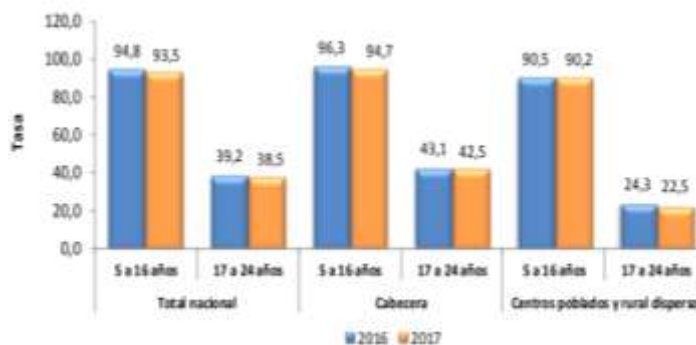


Figura 6. Tasa de asistencia Escolar de la población 5-24 años en 2016 y 2017. Adaptado de boletín técnico condiciones de vida DANE (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf)

Según los estudios realizados por el DANE en la encuesta Nacional de calidad de vida (2017) en promedio los adolescentes están terminando la básica secundaria, aunque en centros poblados y rurales no alcanzan a terminar dicho nivel escolar, primera imagen.

En la segunda imagen se detalla que la asistencia escolar a nivel Nacional en básica y media en ambos años fue de más del 90% en cambio en el nivel educación superior que está en el rango de los 17 a 24 años casi el 40 % en los dos años, tuvo asistencia.

- Salud:



Figura 7. Personas que manifestaron estar afiliadas al sistema de Seguridad Social. 2016-2017. Adaptado de DANE Boletín técnico condiciones de vida (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf)



Figura 8. Opinión de calidad del servicio en la entidad prestadora de las personas que están afiliadas a Seguridad Social. Adaptado de Boletín técnico calidad de vida DANE (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf)

En la primera imagen se observa que, en el total Nacional, Cabecera y Centros poblados y Rurales dispersos las afiliaciones a Seguridad Social disminuyó con respecto al año anterior y en cuanto a la calidad del servicio de la entidad que prestaba el servicio fue buena con un mayor porcentaje 69.2%.

Empleo: Atendiendo a como la educación es influyente a la hora de laborar en el país se presentan las siguientes gráficas para analizar.

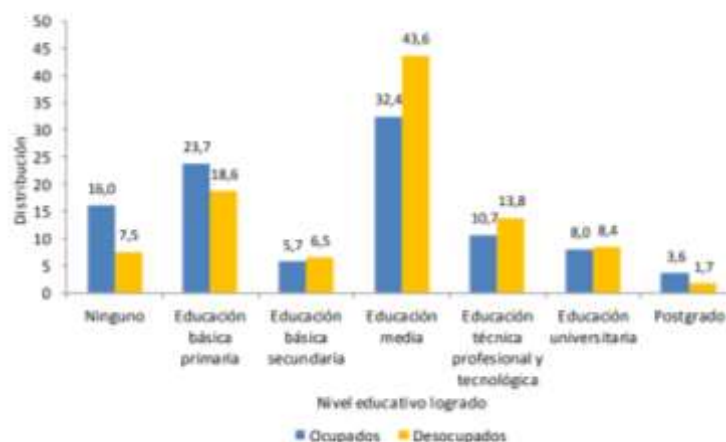


Figura 9. Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo. Adaptado de Boletín especial DANE (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf).

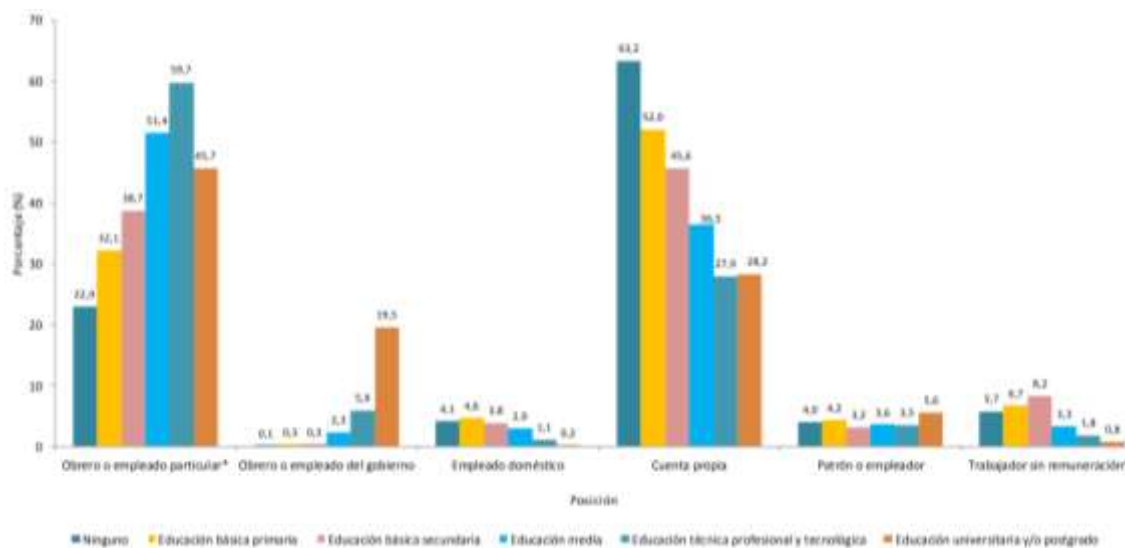


Figura 10. Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición Ocupacional. Adaptado de Boletín especial DANE(2017) recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf)

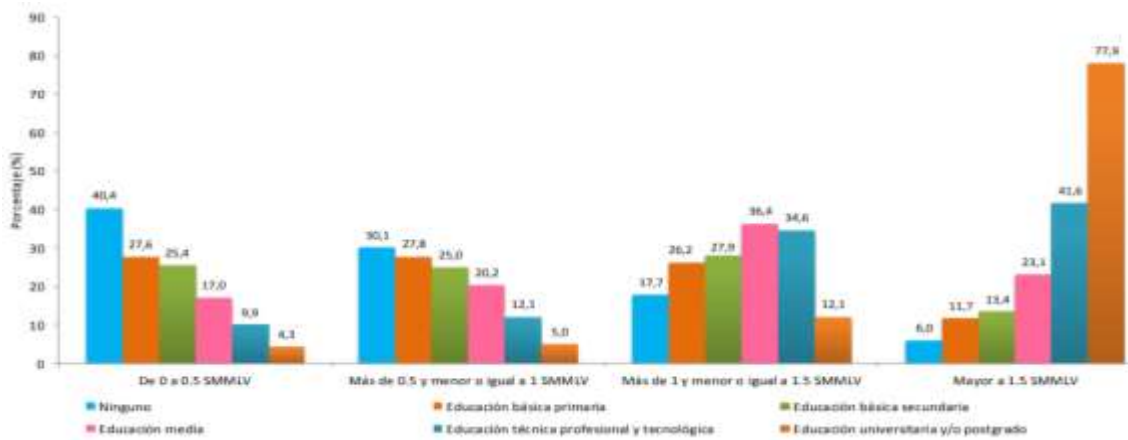


Figura 11. Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y rangos de Ingreso. Adaptado de DANE 2017 boletín especial (2017). Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf)

En la primera grafica se observan los picos más altos en cuanto a los habitantes desocupados en el nivel de escolaridad de educación secundaria, técnico, tecnológico y universitario. Mientras que los picos mayores en cuanto a los habitantes ocupados fueron mayores en los niveles educativos en básica primaria, posgrados y los que no tenían ningún tipo de estudio. En la segunda grafica se evidencia que en el rango de obrero y empleado particular quien presenta mayor porcentaje son los de educación técnica y tecnológica, en el rango de empleado del gobierno y en el de patrón o empleador el mayor nivel educativo universitario o posgrado presenta el más alto porcentaje, en el rango de empleado domestico la educación primaria encabeza el porcentaje, como independientes donde podría entrar la informalidad, el mayor porcentaje se encuentra en las personas con ningún tipo de educación y tan solo en el rango de trabajo sin remuneración el nivel de educación secundaria presento su porcentaje más alto. Por último, la tercera grafica hace una muestra de rangos en cuanto a salarios y su nivel de escolaridad. De no ganar nada hasta un salario mínimo legal vigente, los habitantes que no tiene escolaridad estuvieron con un porcentaje mayor; de un salario a uno y medio salarios quien repunta es el nivel de escolaridad media, técnica y

tecnológica repuntaron con el mayor porcentaje y de uno y medio salarios hasta 5 la educación universitaria y postgrado tuvieron los porcentajes más altos.

Problemas Migratorios: Este es un tema de vital importancia en estos momentos en el país ya que con la llegada de miles de venezolanos y de colombianos, que habían vivido por muchos años en Venezuela, y que en estos momentos gracias a la política que ha implementado Nicolás Maduro presidente de Venezuela no les ha quedado otra salida sino migrar a las principales ciudades de países vecinos y esto ha llevado a que se presenten diferentes problemas sociales de inseguridad, laboral y demás.

Según el director general de Migración Colombia, Christian Krüger Sarmiento, más de 870 mil venezolanos entre regulares, en proceso de regularización e irregulares, se encuentran radicados dentro del territorio nacional. De los 870 mil ciudadanos venezolanos que se encuentran radicados en Colombia, cerca de 382 mil se encuentran en condición regular, un poco más de 442 mil están en proceso de regularización, mientras que cerca de 46 mil están en condición irregular.

**2.1.4 Análisis Tecnológico.** Colombia se encuentra en un cambio con la transformación digital, aunque aún le falta en cuanto al tema de infraestructura de comunicaciones, una mayor aplicación de las TIC y un punto importante el comercio electrónico, que se ha fortalecido mucho a nivel mundial ya que la gente prefiere realizar sus compras en línea de forma segura y con la tranquilidad que su producto llega a la puerta de su casa. La formación de empresas por redes sociales como Facebook e Instagram han cambiado las formas comunes de venta al público.

Según Procolombia que es una entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en el país, las exportaciones no minero energéticas y en general la imagen del país. El sector de Software colombiano ha reportado un crecimiento sostenible durante los últimos años en

términos de ingreso, exportaciones, que en los últimos cinco años alcanzó los US\$528 millones y benefició a 2.800 microempresas, la participación de mercado y calidad de los servicios.

Los principales factores de dicho logro se deben a que el país cuenta actualmente con más de 40 empresas certificadas en CMMI, que es el acrónimo de Capability Maturity Model Integration y se refiere a los modelos para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software; tiene la tasa de piratería más baja de la región, ocupa el tercer lugar en el ranking de América Latina en disponibilidad y calidad de mano de obra y los costos salariales de Ingenieros de Sistemas están de acuerdo al promedio de la región. Además, dispone de conectividad con 550 Gbps, cinco anillos de fibra óptica internos y ubicación geográfica estratégica.

Las empresas le están apostando adoptar nuevas herramientas tecnológicas para facilitar la interacción con el cliente, acortar los tiempos, eliminar intermediarios, identificar nuevos mercados y sobre todo conocer las necesidades, gustos y decisiones de las personas a la hora de comprar.

## **2.2 Análisis del Microentorno**

Los procesos de producción y procesamiento de cereales que dan como resultados productos como pan, pastas, galletas, harinas entre otros van ligados con una cadena de molienda. La cadena de producción de la mayoría de los cereales: trigo, maíz, arroz, cebada entre otros, comienza con la producción agrícola del cereal, donde se cultivan y luego se procesan derivando materias primas para otros productos. La molienda de los cereales para dar paso a la harina cuenta con procesos como: la trituration que fragmenta el grano, la tamización donde separa las partículas más grandes y sólidas y la limpieza para separar alguna partícula que no se haya extraído con el proceso anterior

del producto final. Para realizar productos como el pan, galletas, tortas no solo juega un papel importante la harina sino se cuenta además de cantidades importantes de grasas, levadura, huevos, azúcar, lácteos, quesos entre otros muchos ingredientes.

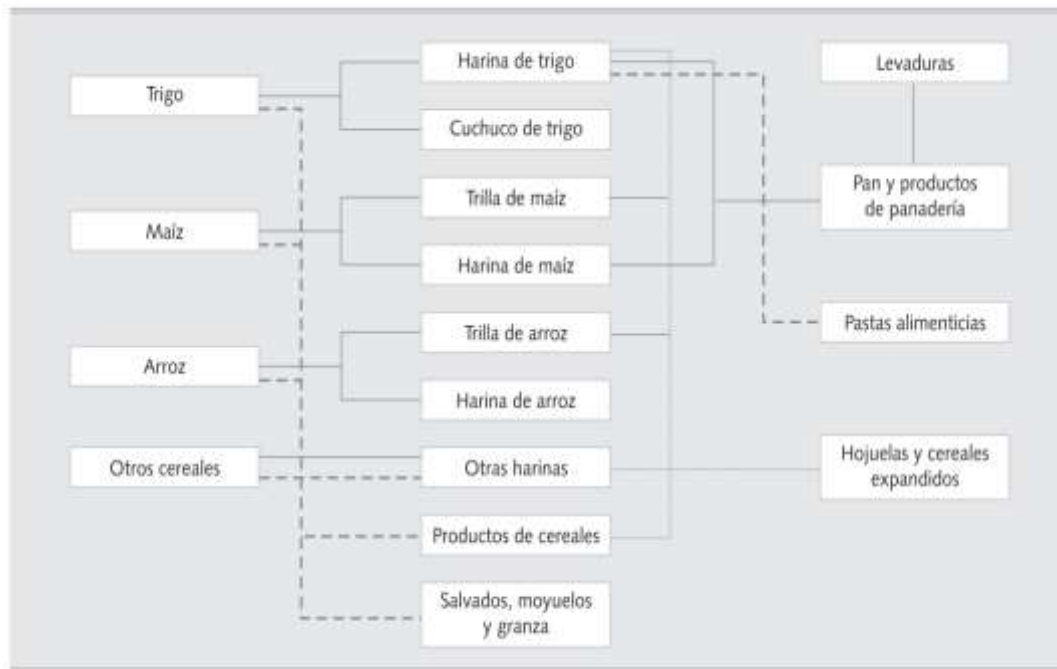


Figura 12. Estructura simplificada de subproductos cereales. Adaptado de Departamento Nacional de Planeación Molinería 2003. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Molineria.pdf>.

En el momento de producción de pan, las principales fases en términos generales son la asociación de los insumos, dosimetría o cálculo de las porciones de cada insumo, el mezclado-amasado, la división de la masa, el formado del pan, la fermentación, el barnizado para darle un mejor acabado, el horneado y por último el almacenamiento.

Lo anterior muestra en términos generales el proceso de la mayoría de panes aunque en los últimos años se han destacados algunos cobrando importancia en cuanto a mayores nutrientes para la salud y la influencia de los cambios de vida de las nuevas generaciones llamados Millenials como los panes con nueces que son ricos en antioxidantes, el pan de salvado que contiene alto

valor en fibra para el estreñimiento, el pan sin levaduras, el pan de centeno que contiene poco gluten para los celíacos, el de avena, soya, maíz entre otros.

**2.1.2 Nivel Internacional.** Los principales productores de trigo fuente principal de los panes en el mundo han sido en los últimos años, La unión europea, China, India, Rusia y Estados Unidos.

En la siguiente figura podemos observar a nivel mundial la cantidad en millones de toneladas en producción de trigo en el año 2017 donde en los 10 primeros países tan solo de América Latina Argentina entra en dicho listado.

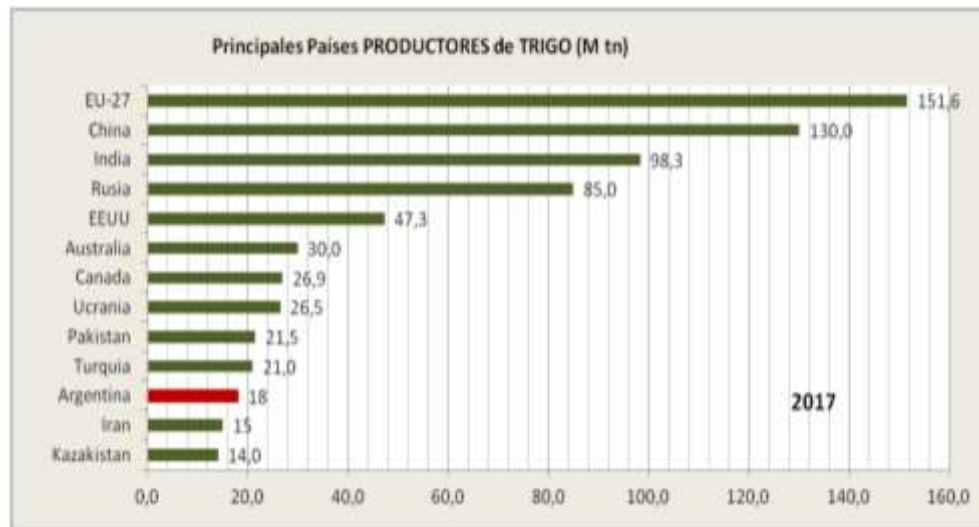


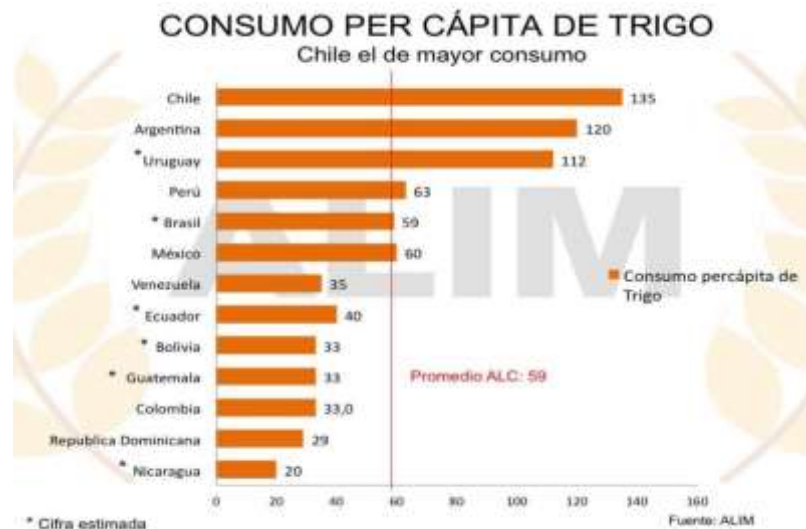
Figura 13. Principales productores de Trigo a nivel Mundial. Adaptado de Departamento de Agricultura de EU Agrofy News (2018). Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/173658/argentina-avanzo-dos-posiciones-ranking-mundial-paises-productores-trigo>.

En Colombia el 98% de las personas aseguran comer pan. Sin embargo, el país ocupa el quinto lugar en América Latina en consumo per cápita con 23 kilogramos por año, superado por Chile, que es el primero con 96 kilogramos, y Argentina, donde consumen 76 kilogramos. En Europa se tienen niveles mayores. Euromonitor (2106).

El consumo per cápita de trigo, según un reporte de la revista Pan Caliente es muy alto en países como Chile, (que llama la atención porque tan solo cuenta con 18 millones de habitantes)

Argentina y Uruguay, pero también hay países cuyo consumo está por debajo de los 50 kilos per cápita, es decir con un consumo muy bajo, en esa categoría encontramos buena parte de los países de la región, incluyendo a Colombia que tiene cerca de 50 millones de habitantes. (2018).

La Asociación Latinoamericana de Industriales molineros en su asamblea XXXV realizada en Cartagena Colombia (2017), expuso la situación del consumo de harina de trigo per cápita de trigo en Latinoamérica al igual que el consumo de pan per cápita de pan, mostrando a Chile y Argentina como los líderes en este sector.



*Figura 14.* Consumo per cápita en Kg consumo de pan en Latino América. Adaptado de Asamblea Latinoamericana de Molineros ALIM (2017) Recuperado de <http://alim2017.com/wpcontent/uploads/PDF/Presentaci%C3%B3n%20Alejandro%20Daly%20informaci%C3%B3n%20pa%C3%ADses%20ALIM%20nov%202017.pdf>.

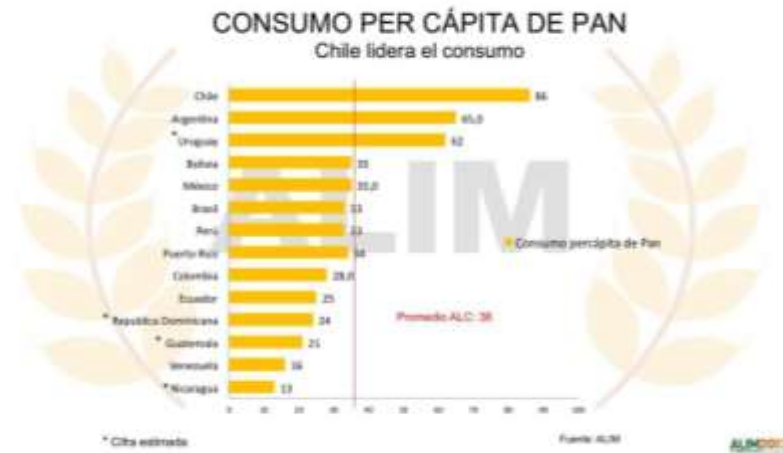


Figura 15. Consumo per cápita en Kg consumo de pan en Latino América. Adaptado de Asamblea Latinoamericana de Molineros ALIM (2017) Recuperado de <http://alim2017.com/wpcontent/uploads/PDF/Presentaci%C3%B3n%20Alejandro%20Daly%20informaci%C3%B3n%20pa%C3%ADses%20ALIM%20nov%202017.pdf>.

Cropti es una plataforma europea para la gestión de los cultivos, donde los cultivadores pueden revisar los datos, analizar su rentabilidad y consultar las fichas de productos fitosanitarios de los cultivos, según un análisis que realizaron y según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura FAO, el maíz es el cereal más cultivado en el mundo con más de 1.060 millones de toneladas, seguido del trigo, arroz, soja y cebada.



*Figura 16.* Producción de cereales en el mundo. Adaptado de aplicación agrícola CROPTY (2018). Recuperado de <http://blog.cropti.com/cereales-granos-produccion-mundo/>.

**2.1.3 Nivel Nacional.** En el informe del sector de la industria Panificadora en Colombia realizado por Sectorial (2016-2017), portal financiero, económico y empresarial, especializado en el análisis de los diferentes sectores que participan en la economía colombiana; el 98% de las personas en el país aseguran comer pan, aunque se ocupa el quinto lugar en América Latina, superado por Chile y Argentina, quienes son los líderes en consumo y cultivo del trigo en los últimos años. Además, se debe tener en cuenta que uno de los factores de la baja producción de pan, es el aumento del dólar en el último año, ya que la mayoría de las materias primas para la elaboración de dichos productos de panificación son importados, aunque en el 2017 los precios de cereales como el trigo, la soya la cebada y el maíz tuvieron una baja en los precios. No solo la harina presenta inconvenientes en cuanto a su precio, los huevos y la mantequilla también presentaron variables en los precios que afectan la producción, asegura el informe.



Figura 17. Variación de la tasa de cambio representativa del mercado TMR 2017. Adaptado de Banco de la República (2017). Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>.

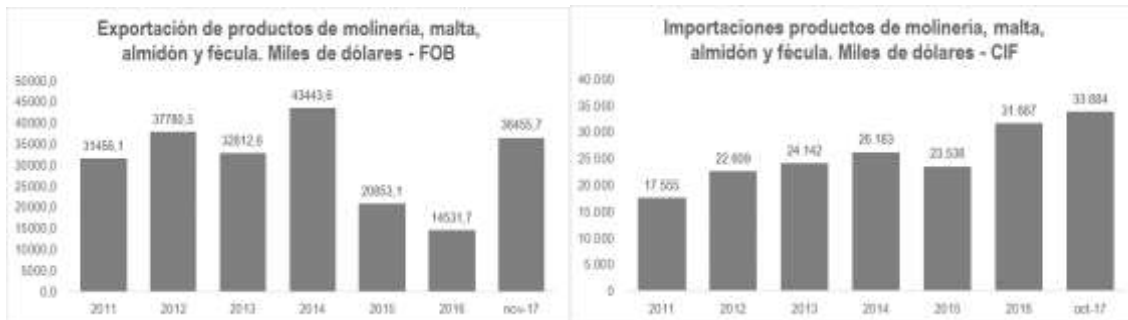


Figura 18. Exportación e importación de productos de Molinería en Colombia. DANE. Adaptado de Sectorial. Informe Sector de la Industria Panificadora (2017). Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/91777-industria-panificadora,-un-sector-con-alto-poder-de-adaptaci%C3%B3n>

Por otro lado, según el estudio a 2017 la industria panificadora en el país estaba conformada por compañías industriales que venden pan empacado y lo distribuyen a los supermercados de cadena, las medianas que distribuyen en supermercados pequeños con punto de venta y marca propia y las pequeñas con procesos artesanales que la gran mayoría son las tradicionales panaderías de barrio. En las panaderías pequeñas se encontró que son las que abarcan un mayor porcentaje en la industria de la panificación en el país y que el nivel educativo del personal tan solo el 16% tiene

educación técnica y un 2% educación universitaria, la formación del panadero en un 68% es empírica y el 17% formal principalmente capacitados por el Sena.

Las ciudades donde más se encuentran panaderías en el país es Bogotá con cerca de 7.000 puntos, Cali, con 2.165, Medellín con 1.532, Barranquilla con 565 y Bucaramanga con 466. De esta manera y de acuerdo con estos números, hay una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor concentración de población; concluye dicho estudio.

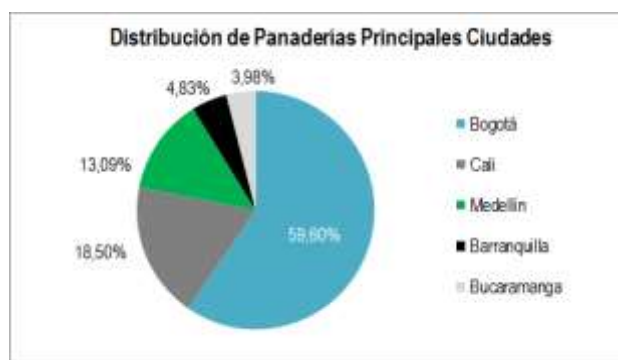


Figura 19. Distribución de la principales Panaderías en el País. Adaptado de Informe de la industria Panificadora Infocomercio (2016). Recuperado de [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)

**2.1.3 Nivel Regional.** En Bucaramanga para la terminación del año 2017 según el reporte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018). Santander mostro mejorías en los indicadores, manteniendo la tasa de desempleo de un dígito, mayor inversión privada en nuevas empresas grandes y Pymes, ya que en 2015 y 2016 fue bajo y aumento en las exportaciones y en las ventas al por menor.

Bucaramanga se encuentra en el quinto puesto según el estudio realizado por Servinformación (2011) como una de las ciudades con más panaderías en el país, en los últimos años este número ha crecido con Panaderías que ofrecen al público un pan tipo artesanal diferente al de barrio;

centrado en los requerimientos de un cliente más exigente y con deseos de cuidar su salud, sin medir los precios del producto por el que están pagando.

Las tiendas de barrio que reúnen los estratos 1,2 y 3 de la población no están enfocados en atención de este tipo de productos de panificación; según el censo realizado por Servinformación en el 2014 lideraban los negocios en la ciudad las tiendas, para comenzar en ese momento se calculó un total de 1.380 tiendas de barrio, lo cual equivalía a un 7,3% del total del comercio de la ciudad. Seguidos estaban los almacenes de ropa, con un total de 1.344 locales y las fruterías con un total de 746, equivalentes al 7,1% y al 3,9% del total, respectivamente.



Figura 20. Indicadores Económicos de Santander diciembre 2017. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga indicadores (2018.) Recuperado de [https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2018/indicadores\\_diciembre.pdf](https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2018/indicadores_diciembre.pdf).

**2.1.4. Tendencias del Retail o Comercio Minorista en la sociedad y el consumo. El**

comercio detallista se ha mantenido a través de los años, pero con los cambios de condiciones de

los mercados, el ambiente del consumidor y los constantes cambios tecnológicos enfrenta tal vez uno de los momentos más fuertes para su fortalecimiento y cambio.

El grupo Nielsen, compañía líder global en información y medición, provee investigaciones de mercado, hallazgos e información de lo que la gente ve, escucha y compra; en dos estudios presentados en el año 2015 y 2016 acerca del retail o comercio minorista sus principales tendencias y la encuesta global sobre estrategias de crecimiento del Retail y como prosperar en dicho mercado, tratan sobre la importancia de tener diferenciación enfocado al consumidor, ya que ellos están dictando como, cuando y donde compran teniendo el control de la experiencia de compra y de las características de los productos y servicios, ya que factores como el precio son importantes pero no lo son todo a la hora de comprar. Citan que cuando se trata de la selección de tiendas, los atributos relacionados con los precios se encuentran por debajo de varios otros. Los productos de alta calidad (57%), la ubicación conveniente (56%) y la disponibilidad de producto (54%) se consideran como los elementos más influyentes a la hora de determinar dónde comprar.

Un menor número de encuestados dice que la buena relación calidad precio (52%), precios más bajos en general (48%), excelentes ofertas o promociones (47%), buenas ofertas o cupones en los folletos semanales (37%) son de gran influencia. Los atributos relacionados con el precio son más influyentes en América Latina y América del Norte que los promedios globales.

Las 6 tendencias principales por las que el retail le debe apuntar para el mejoramiento son:

#### Tendencias Shopper.

- Shopper Marketing: El Marketing de compradores debe tener estrategias dirigidas a la segmentación generacional y mercadeo de nicho. Los Millenials, jóvenes entre los 21 y 34 años desde ya están marcando y determinando en un gran porcentaje el consumo

a nivel global que se determina que en el año 2025 será del 75% en cuanto a la fuerza del consumo.

- Fidelización. Los programas de lealtad han tomado fuerza en los últimos años con el fin de ganar compradores. El 82% de los Shopper asegura que elegiría más probablemente a un retailer si éste le ofrece un programa de lealtad. A nivel Latinoamérica, sólo 46% de los retailer ofrece algún programa de fidelización para sus clientes, la mayoría de ellos ofrecen puntos a cambio de premios o dinero, cupones de descuentos, entre otros.

Aunque es difícil mantener a un comprador ya que tan solo en Latinoamérica el 18% son leales a sus retailer, muchos de ellos cambian constantemente de retail en razón a que encuentran una mejor oferta de precios (42%), otros buscan productos con mejor calidad (28%), mejor servicio (18%), un mejor surtido (7%), y mejores características (3%).

### Tendencias Canales

- Mix de Formatos: La Venta Directa, por ejemplo, consolidada como uno de los canales que mayor desarrollo está teniendo en el mercado colombiano, creciendo un 26%, convirtiéndose en el segundo canal más importante en desarrollo luego del Softdiscount o tienda de descuento, cash and carry, que es una compra y llévate en mercado de super mayoristas, entre otros. Además, el canal de Venta Directa o ventas puerta a puerta, solo pesa hoy en día un 4% dentro de las ventas de todos los canales.
- E-Commerce: Comprar lo que se quiera desde la comodidad del Shopper es lo más importante. Un 9% de los compradores globales usa cupones virtuales y descarga las aplicaciones de los retailer para recibir información y/o promociones. En Latinoamérica

el promedio es del 10% pero con amplias posibilidades de crecimiento que pueden alcanzar hasta un 64%, de acuerdo con el Estudio Global de E-commerce de Nielsen.

#### Tendencias producto

- **Marca Privada:** como estrategia de posicionamiento y branding de los retailer. representa a nivel global el 16,5% de las ventas, de acuerdo con el Reporte Global de Nielsen sobre Marcas Propias. El liderato del ranking de ventas de productos de Marcas Privadas lo tiene Suiza, con un 45%. En Latinoamérica el líder en ventas es Colombia con el 15%, aunque se registran crecimientos en todos los países medidos por Nielsen en este reporte (Argentina, Chile, Brasil, México, Venezuela, Perú). La diferencia es la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad de dichas marcas privadas.
- **Saludables:** como tendencia para satisfacer un Shopper más consciente sobre su salud y peso ya que más del 30% de la población mundial tiene sobrepeso o es obesa. Perú y Colombia registran una menor tasa de obesidad y cuentan con consumidores en un porcentaje significativo que buscan lo saludable a la hora de comer, de acuerdo con la encuesta de Nielsen.

**2.1.5 Análisis de las Fuerzas competitivas: 5 fuerzas de Porter.** La teoría de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. La variable dependiente, es decir la variable que será explicada, es la intensidad de la rivalidad entre las empresas. Las variables independientes, es decir las fuerzas que explican la rivalidad, se reducen a las otras cuatro. La aplicación de este modelo de análisis de fuerzas nos permitirá identificar la situación actual de la industria panificadora en Bucaramanga y formular una estrategia que nos permita obtener una ventaja competitiva que se verá reflejada en el último

capítulo del presente plan. De acuerdo con un análisis de las fuerzas la principal fuerza a trabajar son los potenciales competidores, los sustitutos a dicho producto y los compradores, parte fundamental de todo negocio. De ahí surge la pregunta para realizar una verdadera ventaja competitiva que diferencie con la competencia y que atraiga a los compradores ya sea que lleven un estilo de alimentación saludable, estén en un régimen de pérdida de peso, restricciones de salud o simplemente están interesados en probar opciones diferentes al pan corriente.

**2.1.5.1 Rivalidad entre Competidores.** En el sector de la panificación en cuanto a distribución en tiendas de barrio y supermercados en Bucaramanga se caracterizan por ofrecer tres tipos de productos: pan de dulce, de sal e integral. En presentación por unidad, por rollo o por paquete de tres unidades. El único que tiene diferenciación por ofrecer paquete de tajado en su mayoría es la empresa Bimbo.

- Bimbo: Es una empresa multinacional mexicana desde 1980, y consolidada en panificación como la más grande en el mundo. Opera en América, Asia, África y Europa. Llegó a Colombia en el año 1995 de la mano de Nutresa, pero es administrada por el Grupo Antioqueño, y así nació Bimbo Colombia, donde un 40% es de Nutresa y un 60% de los mexicanos. Se destacan en el país con el pan Blanco tajado y últimamente con la línea de Pan Artesano y Pan Vital.
- Comapan: Nace en 1950 con el pan tajado, con el pasar de los años su portafolio creció y ofrecen ponqué tajado, mermeladas y galletería.
- Trillos: Esta panadería desde 1922 en Bucaramanga ofrece productos con diferentes puntos de venta, su principal en la carrera 37 # 42-35; además de distribuir en tiendas de barrio y mini supermercados también están enfocados a la línea de pizzería y frutería.

- Pan Suprema: Cuenta con 8 puntos de venta en Bucaramanga y su área metropolitana. En productos maneja cuatro líneas, la dorada, tradicional, integral y cero azúcares. Se encuentran en supermercados regionales como Mercaredil, Cootracolta y Más por Menos.
- Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S: Poseen dos líneas que se caracterizan en el mercado de la ciudad como son el pan tradicional, en donde se encuentran el pan aliñado, azucarado, de leche, cascarita, rollo y mestiza entre otros. La línea Lunch abarca panes de hamburguesa, perro y tajado.
- Existen panaderías especializadas en pan artesanal y de cereales con solo puntos de atención sin ser distribuidores como Pan Arte, La Panetería, Sémola, Mocca Pang, Efraín Casa de Pan entre otros.

**2.1.5.2 Proveedores.** Los proveedores de las materias primas para la producción de pan artesanal son muy amplios ya que encontramos empresas con presencia en la ciudad y que trabajan directamente con el cliente sin intermediarios.

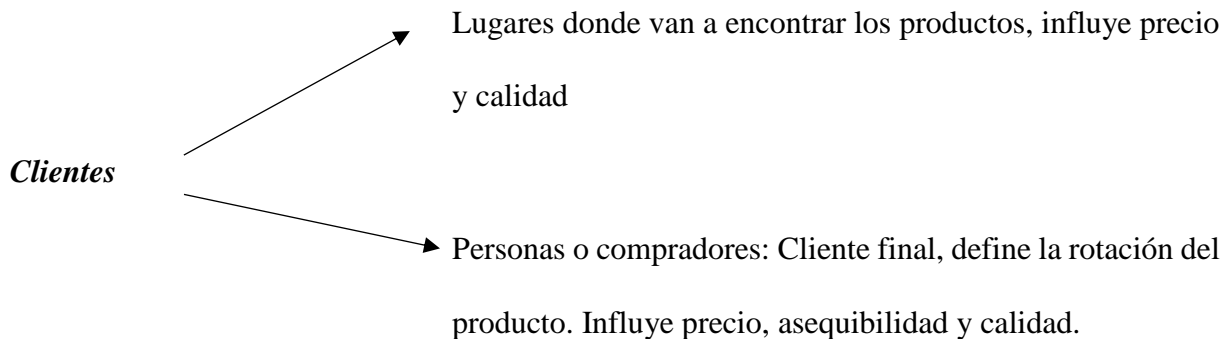
Harinera Pardo: Empresa fundada en Málaga Santander en 1911, ubicada actualmente en la calle 21# 11-68 en Bucaramanga. Cuenta con productos como harina de trigo, germen de trigo entre otros.

Grupo Grasco: Es un conglomerado empresarial de Colombia, se encuentra entre los 100 más grandes del país. En Bucaramanga se encuentran el punto de venta principal en la Calle 15 # 17-43 Vía Chimitá, Santander. Ofrecen toda clase de margarinas, aceites entre otros para la industria panificadora.

Insualimentos: Empresa Colombiana dedicada a la producción de frutos secos, semillas hierbas y especias deshidratadas. Con más de 25 años en el mercado es una empresa líder en esta rama.

**2.1.5.3 Compradores.** Los futuros compradores que se piensan atraer y el poder de negociación que se podrís lograr con ellos para así ganar terreno en el mercado estarían clasificados de la siguiente manera:

***Tiendas de Barrio y Mini supermercados:***



**2.1.5.4 Productos sustitutos.** El pan de cereales o de línea saludable se ven afectados por la mala publicidad que han recibido ya que se dice que son insípidos o en su defecto tiene sabores muy fuertes por los agregados de frutos secos, además de tener precios muy altos con relación a los sustitutos que llegan hacer más económicos, con más sabor por la cantidad de grasas, margarinas y mantequillas que contienen y por la suavidad debido a los conservantes que se le adicionan. Es el caso del pan tradicional como el rollo, el pan cascarita, el aliñado, el hojaldrado que es de los que contienen más altos porcentajes de margarina industrial. Las galletas de sal y las tortas podrían clasificar también como sustitutos de el pan artesanal de Cereales.

**2.1.5.5 Nuevos Competidores:** Los nuevos competidores que se podrían presentar no teniendo en cuenta barreras de entrada para que esto no suceda como la diferenciación del producto en cuanto a calidad, duración, sabor, empaque o los diferentes canales de distribución, vendrían siendo las empresas presentes en la ciudad nombradas en la fuerza principal como la rivalidad entre competidores, ya que ellas están posicionadas en el mercado, tienen los clientes y el reconocimiento de la marca y al cambiar los gustos de los consumidores, ya que son más exigentes y tiene en cuenta factores como la mejora y cuidado de la salud; se volcaran a líneas de panes más saludables, con precios similares o más bajos, promociones para el cliente mayorista o propietario de la tienda o del mini supermercado que generara mayores ganancias a él y un ahorro en el cliente final.

### **3. Análisis del mercado.**

Se necesita explorar el entorno donde se pretende llevar a cabo la idea de negocio con el fin de terminar teniendo una visión clara de las características del producto que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los potenciales clientes. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización. Lograr conocer claramente la demanda y la oferta, sus comportamientos en el mercado y la proyección esperada, y así lograr visualizar ventajas competitivas en el momento de llevar a cabo la inclusión del producto en el mercado.

### **3.1. Definición del problema**

El pan artesanal ha venido ganando terreno en el mercado ya que muchas personas desean cuidar su alimentación, en las tiendas de barrio y mini Market son muy pocas las opciones que puede encontrar el consumidor y con precios altos, por esto, es necesario conocer las preferencias de dichos clientes en cuanto al producto, el número estimado de posibles compradores, la frecuencia de compra, y el precio de venta.

#### **3.1.2 Objetivos**

##### Objetivo General

- Realizar un estudio de mercados incluyendo variables como la oferta, la demanda, y el plan de mercadeo para una empresa fabricante y comercializadora de pan artesanal en la ciudad de Bucaramanga.

##### Objetivos específicos.

- Encontrar las preferencias de productos de panificación y sus precios dentro de los consumidores.
- Medir la demanda actual de los productos artesanales de cereales de acuerdo con el consumo promedio en Bucaramanga.
- Identificar los principales competidores, sus productos y oferta.
- Fijar las políticas para el precio que se adecuen al producto.
- Identificar y seleccionar los medios de comercialización de acuerdo con la localización geográfica, los gustos de las personas y la rotación del producto, incluyendo un plan de publicidad y mercadeo.

### 3.2 Investigación de Mercado.

**3.2.1 Tipo de Enfoque de Investigación.** En este trabajo realizado se definió el estudio o enfoque cuantitativo, que según Roberto Sampieri en la metodología de la investigación cita “La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares dos tipos de alcances investigativos:

- Exploratorio: Según Sampieri el alcance exploratorio se antepone a otros tipos de alcances de enfoque cuantitativo y sirven para preparar el terreno. Benassini, M. (2001) cita que esta sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar. Es una etapa previa de la investigación y tiene como finalidad sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo más completo posible. En este tipo de investigación no existe una hipótesis previa, sino que las hipótesis se deducen de las ideas desarrolladas durante esta fase.

En esta etapa de investigación se realizó una Prueba Piloto con una muestra al azar con el fin de darnos una visión más amplia del problema planteado donde se incluyeron preguntas que nos fueran útiles a la hora de realizar la investigación concluyente. Ver anexo A.

También se realizaron preguntas a diferentes tenderos del sector cerca de la Universidad Industrial de Santander, acercándonos a conocer los proveedores de pan en dicho sector, que tipo de pan rotaba más en dicha tienda o supermercado y sí le gustaría vender panes con mayores nutrientes y diferentes a los que ofrecen los productores de pan para tienda normalmente.

- **Concluyente:** Se logra confirmar los hallazgos de la investigación exploratoria, probar las hipótesis y analizar las relaciones específicas, al ser concluyente los resultados se utilizan como datos de entrada para la toma de decisiones. Este alcance se divide en descriptivo y causal. En este trabajo se aplicó la **investigación descriptiva** dada sus siguientes características que se acomodan más a los resultados que se esperan analizar:
  - Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri) pág. 98.
  - Estima porcentajes de unidades que presentan cierto comportamiento en una población específica
  - Determina la percepción de las características del producto estudiado
  - Sirve para hacer predicciones específicas.

**3.2.2 Hipótesis.** Basados en las investigaciones del entorno, además de la revisión bibliográfica, la observación y del planteamiento del problema, se hace la suposición de una hipótesis acerca del bajo consumo de pan artesanal o saludable en una tienda de barrio o mini supermercado debido a las pocas opciones encontradas por los consumidores y los altos precios y grandes cantidades que trae un paquete de las pocas marcas que se encuentran en el mercado y que ofrecen dicha línea de productos. Las variables que se pueden presentar a la hora de elegir pan artesanal dependiendo las preferencias en cuanto a sabor, precio y disponibilidad del producto en los consumidores. La finalidad de esta, aplicadas en las encuestas, es conocer las preferencias de dichos clientes en cuanto al producto, el número estimado de posibles compradores, la frecuencia de compra, el precio de venta y los sabores del tipo de pan que comprarían con mayor frecuencia.

**3.2.3 Muestra poblacional.** Para la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes datos: La ciudad de Bucaramanga que con datos del último censo en Colombia 2005 contaba con 509.216 habitantes. En el plan de ordenamiento territorial del municipio de Bucaramanga 2013-2027 se realizó una corrección de mayor proporción a lo proyectado en el censo anterior para dicho año.

<b>Población Bucaramanga</b>	<b>1993</b>	<b>2005</b>	<b>Factor de corrección</b>
Población censal	409.421	509.918	1,15/Censo 1993
Población ajustada	472.461	516.512	1,01/Censo 2005

*Figura 21.* Factor de corrección para datos censales. Adaptado de Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga (2015). Recuperado de <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>.

- Los estratos medio y medio bajo, comprendidos como estratos 3,4 que ubica al 61,47% de la población de la ciudad de Bucaramanga, tienen buena representación en cuanto adquisición y consumo según datos del DANE, aproximadamente 317.500 habitantes
- Hombres y mujeres a partir de los 18 años hasta los 60 años
- Nivel de confianza del 90%  $Z=1.645$
- Error del 8%
- Para la estimación de proporciones bajo el supuesto que  $0.5= p = q$

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha * p * q}^2} = 106$$

**3.2.4. Diseño y Aplicación de la encuesta.** Desarrollando la formula nos dios como resultado 106 encuestas que se realizaron virtualmente por la plataforma de Google drive, con 11 preguntas en cada una, teniendo en cuenta que fueran personas mayores de 18 años, que vivieran en las comunas en donde comprende los estratos, medio y bajo medio (3 y 4) y se realizó el filtro de las

personas que no consumen o no les gusta el pan, en donde se terminaba en estos casos la encuesta. En la encuesta se evidencio que el 63% de los encuestados estaban situados en dichos estratos (3 y 4). Se tuvieron en cuenta al realizar las preguntas ciertos factores que resolverán las preguntas sobre la realización del estudio de mercados, dichos factores son:

- Demanda del mercado en la muestra: número de consumidores, frecuencia de consumo, cantidad y precio de la compra de pan.
- Clasificación de los consumidores: Edad, genero, estrato socioeconómico.
- Oferta del mercado en la muestra: Producto de mayor preferencia, característica del consumo de pan artesanal
- Mercado Potencial y Comercialización: Cantidad de personas que consumen pan, cantidad de personas que consumirían pan artesanal.

### **3.3 Demanda**

**3.3.1 Mercado Potencial.** Este proyecto define su mercado potencial a los habitantes de Bucaramanga quien según datos del plan de ordenamiento territorial 2013-2017 en el último censo la población rondaba los 516.512.

**3.3.2 Segmentación del mercado.** Bucaramanga cuenta con 17 comunas, 177 barrios según datos del DANE en el último censo de 2005. En este proyecto definiremos los estratos medio y bajo medio, en donde la concentración de tiendas de Barrio y mini supermercados se hace más notorio. Aproximadamente 317.500 habitantes.

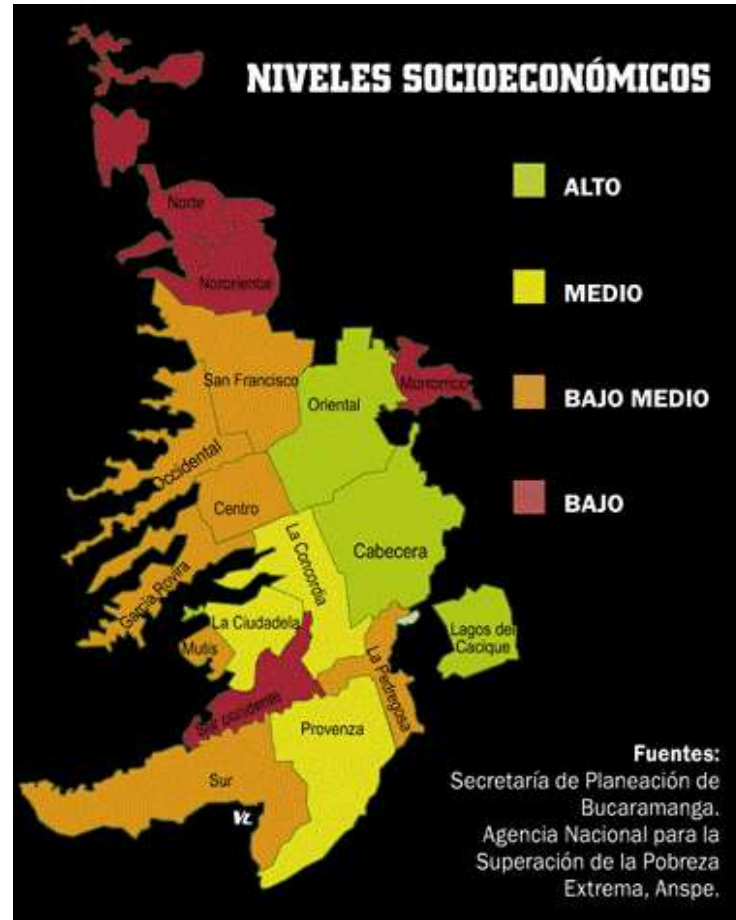


Figura 22. Comunas de Bucaramanga y niveles socioeconómicos. Secretaría de Planeación de Bucaramanga. Adaptado de Vanguardia Liberal Distribución de la ciudad (2012). Recuperado de <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga>.

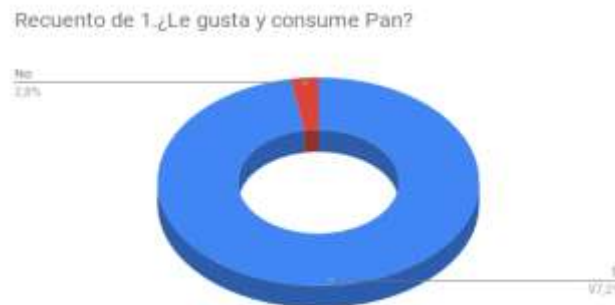
**3.3.3 Mercado meta.** Este proyecto busca incluir hombres y mujeres que sin importar lleven un estilo de vida saludable, sean deportistas, estén en un régimen de pérdida de peso o simplemente deseen nutrir mejor su cuerpo con productos que estén al alcance de su mano; situados en las zonas de las comunas de San Francisco, Occidental, Centro, García Rovira, Mutis la Pedregosa, Sur.

**3.3.4 Análisis de los Resultados del estudio de mercados con respecto a la demanda.** Se desarrollaron 111 encuestas y se eliminaron 5 debido a que 3 personas contestaron no consumir pan y las otras dos para efectos del análisis de la muestra. Además, aunque se le preguntaba al

encuestado su estrato social se presentaron unas respuestas con estratos socioeconómicos diferentes a los del objetivo del estudio, estos se tuvieron en cuenta para la demanda potencial.

#### ***3.3.4.1 Demanda del mercado en la muestra.***

- ✓ Número de consumidores: En esta pregunta 109 personas contestaron que les gusta el pan y que lo consumen, tan solo 3 personas no lo consumen debido a problemas de salud o por la creencia que sube de peso, el 97 % de los encuestados respondieron que si consumían pan.



*Figura 23.* Porcentaje de respuesta a la pregunta #1 de la encuesta de mercadeo sobre gusto y consumo de pan.

- ✓ Frecuencia de consumo: La cantidad de veces que la gente compra pan en el lugar donde suele adquirirlo, es importante para saber su consumo; 78 de los encuestados compra pan dos a tres veces por semana, 18 personas compran todos los días y 10 compra de 3 a 5 veces por semana.



Figura 24. Porcentaje de respuesta a la pregunta #6 de la encuesta de mercadeo de acuerdo con la frecuencia de compra en su lugar de preferencia y cotidianidad.

- ✓ Cantidad de panes y Precio del producto: En dicha pregunta se observó que 96 personas consumen de 1 a 3 panes diarios y tan solo 10 consumen de 3 a 6 panes diarios, además ninguno de los encuestados reconoció consumir más de 6 panes diarios. En un valor promedio estaríamos diciendo que 96 personas de las encuestadas consumen diarios 1.5 panes es decir 10.5 panes a la semana y 42 panes al mes; los 10 encuestados restantes consumen en promedio 4.5 panes por día, 31.5 a la semana y 126 panes al mes. En la siguiente figura observamos que 65 encuestados compran entre \$2000 a \$5000, 34 encuestados de \$6000 a \$10000 y tan solo 7 encuestados gastan más de \$10000 pesos en la semana en pan. En promedio de compra de pan a la semana \$2000 pesos gastan 65 de los encuestados a la semana y \$8000 al mes, 34 encuestados gastan en promedio \$8000 a la semana y \$32000 al mes y por último 7 encuestados gastan en promedio 10000 semana y \$40000 al mes.

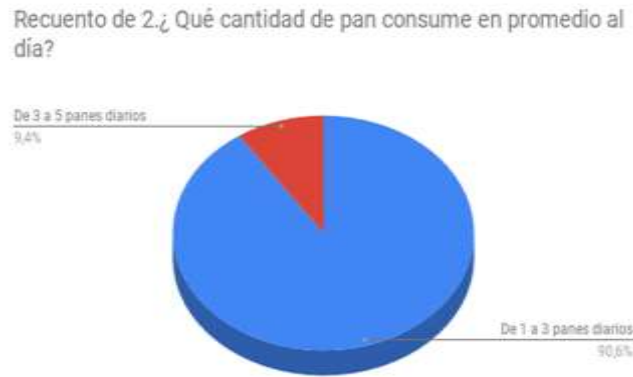


Figura 25. Porcentaje de respuesta a la pregunta # 2 de la encuesta del estudio de mercados, acerca del consumo de pan diario.

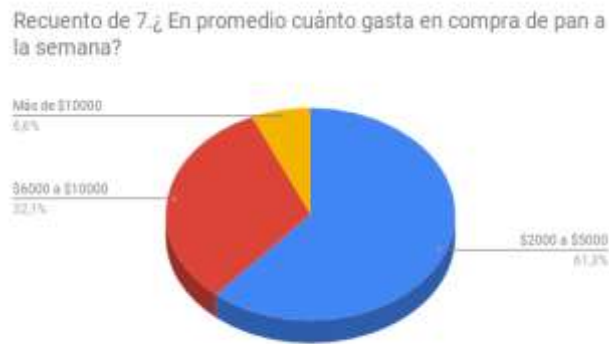


Figura 26. Porcentaje obtenido en respuesta de la pregunta # 7 de la encuesta de mercados con referencia al valor en pesos de compra de pan en la semana.

**3.3.4.2. Clasificación de los consumidores.** En estas tres primeras clasificaciones los estratos con mayor porcentaje de participación como se esperaba fueron los bajos medios y medios con un total de 90% de la muestra total es decir 96 personas, y tan solo un 10% estuvo distribuido en el estrato 1 y estrato 5, en el estrato 6 no hubo ningún encuestado.

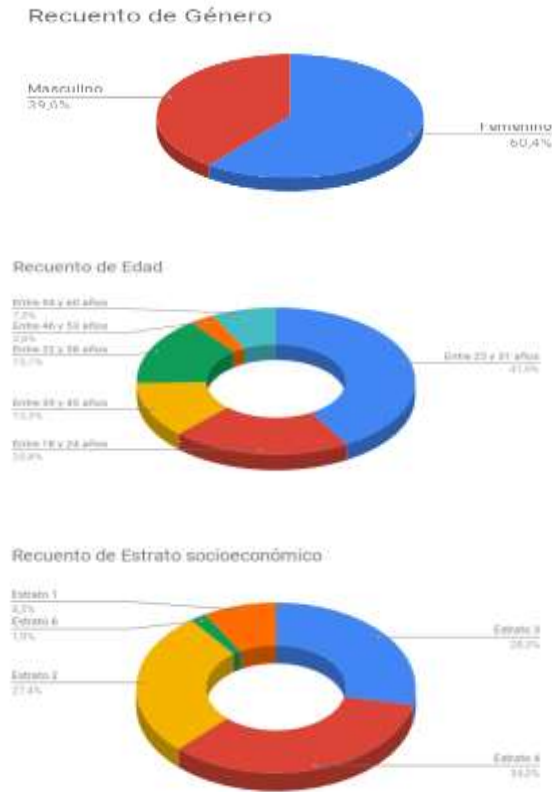


Figura 27. Clasificación de los consumidores según género, edad y estrato socioeconómico.

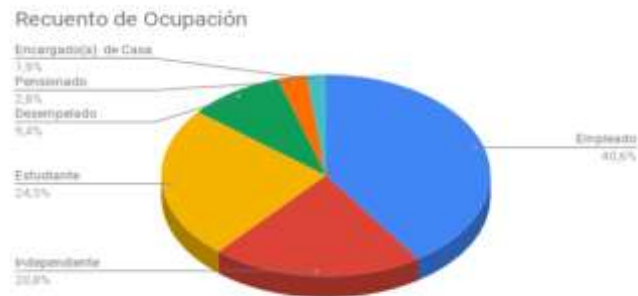


Figura 28. Porcentaje en el nivel de ocupación de los encuestados.

### 3.4 Oferta

**3.4.1 Estudio de la evolución del sector económico.** En el sector de las Panaderías, según un estudio realizado por el (ICPP) Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería en Colombia, existen más de 25.000 panaderías y mueven más \$3 billones de pesos al año. (2015). El sector genera más de 400.000 empleos directos y más de 800.000 indirectos mostrando que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo.

Además, según la revista Dinero, (septiembre 17, 2017), en el VI Censo de Comercio elaborado por Servinformación, el cual recogió datos sobre locales comerciales de grandes ciudades como Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín y de sus municipios, el 21 % del total de locales comerciales encuestados son tiendas de barrio, el cual continúa siendo el negocio predominante en el país y en Bucaramanga y el área metropolitana lidera con un porcentaje del 22.36% sobre peluquerías, restaurantes y cafeterías. Además, en Medellín hay 1.532, en Barranquilla 565 y en Bucaramanga 466 panaderías.



*Figura 29.* Tiendas de Barrio por ciudades. Adaptado de Servinformación en la revista Dinero. Comercio Colombiano (2017) <https://www.dinero.com/edicion-impres/a-caratula/articulo/radiografia-del-pequeno-comercio-colombiano-en-2017/249795>

**3.4.2 Productos sustitutos y la competencia directa.** Los principales productos sustitos en el mercado de panes artesanales son el pan blanco que lidera su consumo, en la encuesta realizada en la pregunta #3 a cerca del tipo de pan que consume con mayor frecuencia resultó que el 67% de los 106 encuestados respondieron que dicho tipo de pan era el de preferencia.

Tabla1  
Sustitutos del pan de cereales

Número	Tipos de pan
1	Pan Blanco (harina de trigo en su totalidad, margarina, sal, azúcar, agua, relleno de arequipe o bocadillo)
3	Tostadas (integrales, de mantequilla, finas hierbas)
4	Galletería (de soda, de sabores, rellenas de dulce, de cereales)

Cantidad de sustitutos al pan de cereales en la región.

En cuanto a la competencia directa en el análisis de fuerzas competitivas del capítulo anterior abarcamos las empresas productoras y distribuidoras de pan en las tiendas. Ahora nos enfocaremos en las de pan artesanal directamente, que se encuentran en la ciudad de Bucaramanga y que tienen este tipo de producto con punto de venta, pero no distribución en tiendas y mini supermercados.

Tabla 2  
Competencia directa del pan artesanal.

EMPRESA	PRODUCTOS	LUGAR
		Mercafit: Calle 52 # 37-12
Lévito Panadería	Panes de cereales, tostadas, barras de proteínas, pan de hamburguesa de cereales, galletas	Despensa y Granel: Calle 41 # 37-44 Biorganic Market: Calle 34# 24- 34 Olivetta Health Shop: Carrera 36 # 52- 145
Panessa	Panes de cereales	Calle 34 # 34-30
Sémola Panadería Artesanal	Pan de arroz, pan relleno, pan de cereales, pan de frutas, tortas, roscones	Cra. 34 #42 - 29
Efraín Casa de Pan	Pan de semillas, Mestiza	Cl. 34 #35 - 30
Mocca Pang	Pan de arroz, especialidad panes coreanos	Cl. 44 #35-15
Pan Arte	Panes artesanales, tortas Croissant	Cra. 40 #48-2
Bimbo	Pan de frutos y cereales, Pan de Banano, Pan Integral, Pan Artesano	Se encuentra en la mayoría de Las tiendas y mini supermercados en la ciudad

Tipos de empresas en Bucaramanga que distribuyen directamente pan artesanal.

### 3.4.3 Composición actual del mercado y precio actual del mercado.

Tabla 3  
Precios de panes de la competencia directa

MARCA	PRODUCTO	RANGO DE PRECIO
Lévito Panadería	-Pan Integral Chocolate y Almendra x 2 unidades 90 gramos	\$3500 - \$4200
	-Pan en rollo Integral de almendras 350 gramos	\$8200- \$8500
	-Porción de torta integral de frutas 90 gramos	\$3800- \$4200
	-Pan de avena en rollo x 400 gramos	\$8500-\$9000
Panessa	-Pan tajado de molde ajonjolí 350 gr	\$4500
	Pan de molde tajado nuez-pasas 350 gr	\$6500
	-pan de cereales por 6 unidades	\$4000
Sémola Panadería Artesanal	Panes de cereales, frutos, semillas, unidad 45 gr aprox.	\$800 - \$1500
	-Pan de Semillas de cereales 300 gr molde	\$6500
Efraín Casa de Pan	-Pan de Linaza unidad 40 gr aproximadamente	\$600

Precio de venta al público de los principales competidores de pan artesanal en Bucaramanga.

Mocca Pang	-Pan de arroz rollo 250 gr	\$5000
	-pan relleno de frijol 60 gr aproximadamente	\$3500
Pan Arte	-Pan de cereales y frutos secos unidad aproximadamente 40 gr	\$700 - \$1300
	-Pan tipo molde integral 300 gr aproximadamente	\$8000
Bimbo	-Tajado fruti cereal, semillas, multi cereal o integral x 500 gr	\$5500 - \$6000
	-Artesano 6 unidades 390 gr	\$4700 - \$5300

Precio de venta al público de los principales competidores de pan artesanal en Bucaramanga.

### 3.4.4 Análisis de los resultados del estudio de mercados en la oferta.

**3.4.4.1 Oferta del mercado en la muestra.** En este punto analizaremos que está ofreciendo el mercado a los consumidores, preferencias y características del mercado. En la pregunta 4, se puede observar si los lugares donde los encuestados compraban su pan regularmente encontraban diferentes opciones más nutritivas y saludables al pan blanco, aunque 45 de las personas contestaron que si ofrecían 33 personas confirmaron no darse cuenta si ofrecían productos más nutritivos y saludables en el lugar de su compra frecuente y 28 no encontraron.

Recuento de 4. Donde compra regularmente su pan, ¿Encuentra opciones de pan saludable y nutritivo, diferente al blanco y al integral?

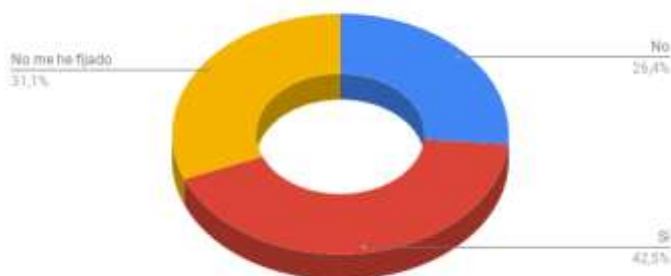


Figura 30. Porcentaje de respuesta en la pregunta # 4 acerca de la oferta de pan artesanal en el lugar donde compran pan regularmente los encuestados.

- ✓ Producto de mayor preferencia y consumo en los encuestados: El pan blanco se muestra como el líder en el consumo y lo que más se encuentra disponible en el mercado, 72 encuestados respondieron consumir este tipo de pan, 19 pan integral sencillo sin rellenos, 14 consume pan de cereales y frutas y un 1 consumidor pan hecho en casa.

Recuento de 3. ¿Qué tipo de pan consume con mayor frecuencia?

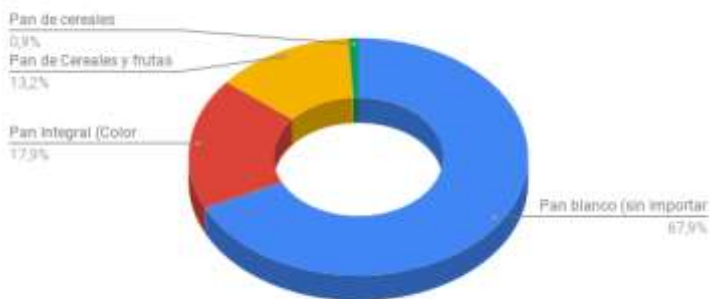


Figura 31. Porcentaje de respuesta pregunta # 3 del estudio de mercados con relación al tipo de pan que consume con mayor frecuencia.

✓ característica del consumo de pan artesanal: 62 de los encuestados reconoce que el consumo de pan con cereales le aporta nutrientes al cuerpo, 39 creen que mejora su salud y 5 consumidores lo hacen solo por adelgazar. En la pregunta 10 de los panes que se realizaron como prueba para este proyecto ofreciéndolas en el mercado 44 personas preferirían el pan de cereales, 53 preferirían el pan de uvas y frutos secos 7 el de soya y dos personas el de papa.

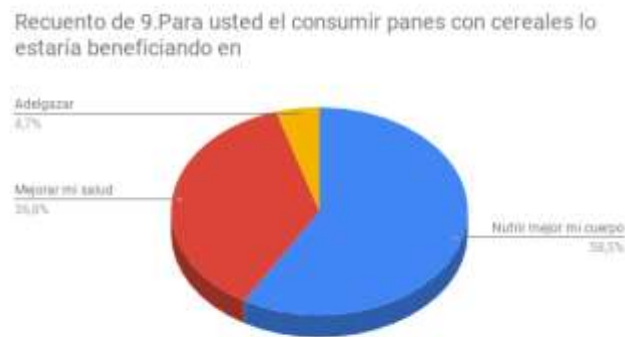


Figura 32. Porcentaje de respuestas en el estudio de mercados acerca de los beneficios de consumir pan con cereales.



Figura 33. Porcentaje de respuestas en el estudio de mercados acerca que tipo de panes ofrecidos en este proyecto consumirían los encuestados.

### **3.5 Plan de mercadeo**

En este ítem se trabajó en las estrategias combinadas que permiten llegar al mercado que deseamos, de tal manera incluimos 5 herramientas con el fin de lograr nuestros objetivos. Estas herramientas son: Producto, plaza, precio, promoción y post venta. Estos también nos definirán al final los gastos de ventas.

#### **3.5.1 Producto.**

**3.5.1.1 Características.** La Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que el aporte energético de una alimentación equilibrada debe provenir en un 55% de los hidratos de carbono, aportado principalmente de los cereales, en un 30% de las grasas y el 15%, de las proteínas.

Los cereales aportan un alto contenido de vitaminas y minerales, en gran medida por ser hidratos de carbono complejos que son una fuente alta de energía, fuente de hierro y fuente de fibra que ayudan al organismo a un buen funcionamiento. Los nutrientes cereales están divididos en 5 clases: hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas y minerales.

- ✓ Hidratos de carbono: Principal y más importante fuente de energía para el ser humano. Se dividen en simples y complejos. Los complejos son los que resultan más benéficos para nuestro organismo ya que son de asimilación lenta y producen mayor saciedad y nutrición al cerebro y al sistema en general. Alimentos de grano entero integrales, vegetales con almidón como papas, frijoles y guisantes y avena, quinua y arroz integral, frutas y verduras entre otros componen esta división. Los simples o de rápida asimilación son las harinas procesadas, azúcares refinados, refrescos, jarabes y edulcorantes.
- ✓ Proteínas: Determinan la forma y la estructura de las células y dirigen casi todos los procesos vitales. Sus funciones son específicas de cada una de ellas y permiten a las células mantener su integridad, defenderse de agentes externos, reparar daños, controlar y regular

funciones, entre otros. La mayor parte de la estructura de los órganos y tejidos está formada de proteína. En los alimentos encontramos proteína de tipo vegetal y animal. Los cereales contienen un 6% a 12% de proteína vegetal.

- ✓ **Grasas:** Las grasas de los cereales están compuestas polinsaturadas y mono insaturadas que resulta ser beneficiosas para el sistema cardiovascular. La avena posee un 7% de grasa y la mayoría de los cereales de grano entre un 2%.
- ✓ **Vitaminas:** Aportan muchas vitaminas, pero las más importantes son las del complejo B (B1, B2, B12) esenciales para el funcionamiento del sistema nervioso.
- ✓ **Minerales:** Los principales que aportan los cereales son fósforo, Zinc, hierro con un 29% de la ingesta diaria recomendada y silicio.

**PAN BLANCO.**

Composición nutricional

	Por 100 g de porción comestible
Energía (Kcal)	258
Proteínas (g)	8
Lípidos totales (g)	1,4
AG saturados (g)	0,25
AG monoinsaturados (g)	0,19
AG poliinsaturados (g)	0,54
ω-3 (g)	0,036
C18:2 Linoleico (ω-6) (g)	0,506
Colesterol (mg/1000 kcal)	0
Hidratos de carbono (g)	49
Fibra (g)	8,5
Agua (g)	33,1
Calcio (mg)	21
Hierro (mg)	2,5
Yodo (µg)	1
Magnesio (mg)	91
Zinc (mg)	3,5
Sodio (mg)	540
Potasio (mg)	220
Fósforo (mg)	195
Selenio (µg)	35
Tiamina (mg)	0,25
Riboflavina (mg)	0,09
Equivalentes niacina (mg)	3,8
Vitamina B <sub>6</sub> (mg)	0,14
Folatos (µg)	22
Vitamina B <sub>12</sub> (µg)	0
Vitamina C (mg)	0
Vitamina A: Eq. Retinol (µg)	0
Vitamina D (µg)	0
Vitamina E (mg)	0,2

**PAN INTEGRAL.**

Composición nutricional

	Por 100 g de porción comestible
Energía (Kcal)	277
Proteínas (g)	7,8
Lípidos totales (g)	1
AG saturados (g)	0,20
AG monoinsaturados (g)	0,13
AG poliinsaturados (g)	0,33
ω-3 (g)	0,022
C18:2 Linoleico (ω-6) (g)	0,304
Colesterol (mg/1000 kcal)	0
Hidratos de carbono (g)	58
Fibra (g)	2,2
Agua (g)	31
Calcio (mg)	19
Hierro (mg)	1,7
Yodo (µg)	1
Magnesio (mg)	26
Zinc (mg)	2
Sodio (mg)	540
Potasio (mg)	100
Fósforo (mg)	91
Selenio (µg)	28
Tiamina (mg)	0,12
Riboflavina (mg)	0,05
Equivalentes niacina (mg)	1,7
Vitamina B <sub>6</sub> (mg)	0,04
Folatos (µg)	0
Vitamina B <sub>12</sub> (µg)	0
Vitamina C (mg)	0
Vitamina A: Eq. Retinol (µg)	0
Vitamina D (µg)	0
Vitamina E (mg)	Tr

Figura 34. Composición Nutricional del pan Blanco y el pan integral. Adaptado de Tablas de Composición de alimentos, Moreiras y Col 2013. Recuperado de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/panblanco.pdf>

**3.5.1.2. Marca e Imagen.** *La empresa se llamará Pan Artesanal de Cereales Santa Bárbara.*



Figura 35. Eslogan y Marca de Santa Bárbara pan artesanal de cereales.

**3.5.1.3 Empaque.** En los resultados del estudio de mercados, la presentación que mayor porcentaje obtuvo fue de 3 panes, seguida por unidad y por último por 6 panes. El empaque es toda la presentación del producto, puede atraer al cliente de entrada con solo mirarlo o simplemente ignorarlo, con las nuevas normas de uso de plástico se aspira que el consumo de este sea mucho menor, por efectos del proyecto se usó bolsa plástica biodegradable impresa, esta viene en rollos aproximadamente de 600 bolsas y se envuelve con una cita para su cierre.



Figura 36. Empaque del producto

### **3.5.2 Plaza.**

**3.5.2.1 Canales de distribución.** El canal de distribución que se trabajara es un canal indirecto ya que se les venderá el producto a las tiendas de barrio y mini supermercados y estos a su vez lo venderán al cliente final o consumidor.

**3.5.2.2 Planificación de la distribución.** Se empezará con pedidos de cantidades mínimas con el fin de que el producto rote lo más rápido posible y no exista altos inventarios en las tiendas o mini supermercados. Se realiza una visita previa inicial para definir con cada tendero la cantidad de producto a convenir en cada negocio, de allí parte el inventario inicial que manejará cada negocio que acepte vender el producto. Se realizarán llamadas periódicas por parte de la gerencia con el fin de formar una relación de cordialidad y de buen trato hacia el cliente con el fin de saber la rotación y la percepción que el cliente final ha tenido hacia el nuevo producto.

**3.5.2.3 Distribución física.** El carro de distribución será una camioneta van N 300 marca Chevrolet que contara con las especificaciones exigidas por el Invima para transporte de alimentos, el pan se almacenara en canastas plásticas y se colocaran sobre estibas que protegerá contra superficies mojadas o sucias. El carro será cargado a diario con las rutas ya establecidas en donde llevará la cantidad pedida por cliente aproximadamente, con una cantidad pequeña de más con el fin que el empleado habrá poco a poco otros clientes.

**3.5.2.4 Comercialización.** Una estrategia que se utilizará será un acompañamiento a las tiendas y supermercados con mayor potencial en días estratégicos que dicte el propietario en horas pico de visita de los clientes, con el fin de obsequiar degustaciones. Las degustaciones serán panes más pequeños de un bocado que se llevaran en cajas pequeñas donde la impulsadora con palillos le ofrecerá a cada cliente y les hará una pequeña reseña del producto. En las tiendas más pequeñas se les dejara una cajita con degustaciones con el fin de que ellos les ofrezcan a los clientes que realicen cualquier compra con el fin de crear interés en el mismo hacia el producto que estamos impulsando.

**3.5.3 Precio.** Al ser el valor de intercambio del producto, es uno de los factores claves a la hora de salir al mercado, pero no es determinante. Aunque la mayoría de las veces se calcula del costo de producir más un porcentaje de ganancia en gran medida esta ceñido al mercado.

El análisis del precio de la competencia se realizó en el análisis de la oferta en los competidores directos ítems atrás. Lo que se pudo evidenciar es que la mayoría de la competencia tiene precios altos y que su nicho de mercado y ubicación les permite tener este tipo de precios.

Para el precio al cliente final se trabajó con un porcentaje de ganancia para el tendero del 20%, que por estudios previo a las tiendas es el margen de ganancia sobre cada producto que normalmente tienen cada tendero.

El costo de cada pan lo veremos más adelante en el capítulo siguiente, pero para el precio de venta los precios tentativos sujetos algunas modificaciones fueron:

Tabla 4  
Lista de precios

TIPO DE PAN	PRECIO AL TENDERO		PRECIO CLIENTE	PRECIO SUGERIDO FINAL	AL por unidad
	Por unidad	Paquete x 3			
Pan de Cereales	\$400	\$1200	\$500		\$1500
Pan de Uvas y Frutos secos	\$400	\$1200	\$500		\$1500
Pan de papa	\$300	\$1000	\$400		\$1200
Pan de Soya	\$300	\$1000	\$400		\$1200

Precio de venta a los tenderos y precio sugerido para el cliente final de acuerdo con el porcentaje de ventas que se maneja en el mercado.

**3.5.4 Promoción.** Este punto es muy importante ya que de aquí queremos informar y convencer de las bondades de nuestro producto. Se realiza una promoción por redes sociales sobre la marca el producto y las bondades. Se mostrará también en dichas redes las tiendas y mini supermercados donde la gente puede encontrar nuestro producto sin la necesidad de que deban ir lejos para adquirir un producto de consumo masivo y que los aportes que les da a la salud son mejores que el pan que consumen diariamente. La publicidad que se va a realizar por redes sociales acompañadas de

carteles con publicidad sobre los beneficios del consumo de pan de cereales. En la siguiente imagen veremos un ejemplo.



Figura 37. Afiche promocional Santa Bárbara pan artesanal de cereales.

Otra manera muy importante de darnos a conocer de manera más general y donde se agrupan gran cantidad de tenderos y proveedores es asistir a la fiesta del tendero que realiza cada año en Cener y es organizada por Fenalco en el mes de agosto, donde se da la posibilidad de tener un stand con los productos y dar degustaciones además de que el tendero participa en rifas y descuentos de los proveedores asistentes a la feria. Es una de las mejores plataformas para hacer networking.



Figura 38. Logo de la fiesta del tendero Nacional. Adaptado de Fenalco Colombia (2018). Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/tenderos2018>.

**3.5.5 Post venta.** Las actividades que se estarían realizando una vez pasada la venta son la visita periódica por parte del vendedor, la revisión del producto que no se ha vendido y el cambio si presenta alguna avería o si pasada la semana el producto no le ha rotado al tendero.

Realizar un bono de fidelización con el cliente ya que por cada tendero que pueda referir, se les dará un paquete de promociones totalmente gratis, con el cual el cliente podrá venderlo y obtener ganancia por dicho producto. Con esto nos aseguramos de que el cliente sea fiel a la marca además que nos genere más clientes tenderos donde podrá llegar el producto.

Acompañar al tendero de mini supermercados en las celebraciones que realicen donde presentan descuentos, para impulsar las ventas. Presentarle promociones, descuentos y degustaciones, con el fin también de dar a conocer a la gente que aún no ha consumido el producto.

### **3.6 Pronóstico de la demanda potencial**

Con la información registrada y obtenida en el estudio de mercado anteriormente se pueden de cierta manera cuantificar la posible cantidad de producto que es posible vender, además de la cantidad de dinero que estas cuantías representarían. Dicha información nos dará una idea para establecer la viabilidad financiera ya que sirve para calcular el ingreso por ventas.

Para la demanda potencial tenemos que  $Q = n * c * q$

Donde Q es la demanda potencial en pesos que necesitamos hallar, **n** es el número de compradores posibles del producto en el mercado objetivo en este caso lo vemos en la figura siguiente donde el 94.3% manifestó estar interesado en consumir panes con mayor aporte nutricional es decir 9 de cada 10 encuestados consumiría dicho producto; **c** corresponde al número de compra anual por persona de pan, en el análisis de la demanda tenemos por mes el consumo de pan es 42, esto quiere decir que al año sería 504 panes anuales y **q** es el gasto de dinero promedio por persona en pan. También en el análisis de la demanda anteriormente desarrollado la mayor parte gasta \$8000 pesos mensuales de pan, \$96000 pesos por año.

$$Q = 299403 * 504 * \$96000$$

$$Q = \$14.486.314.752.000.$$

Como la demanda potencial abarca el 94.3% de los interesados compradores del mercado meta que en este caso fueron 317500 habitantes de los estratos 2,3,4, pero teniendo en cuenta que dicha población en total no va a adquirir el producto se estimaría una participación en el mercado del 1 al 2% de habitantes consumidores del producto.

### **3.6.1 Análisis de los resultados del estudio de mercados en demanda Potencial**

**3.6.1.1 Demanda Potencial y Comercialización.** Sugiere la cantidad de personas interesadas en comprar el nuevo producto y su comercialización.

- Cantidad de personas que consumirían pan artesanal: 100 personas de los encuestados estarían dispuestos a consumir pan artesanal, tan solo 6 no estarían de acuerdo con adquirir dicho producto.

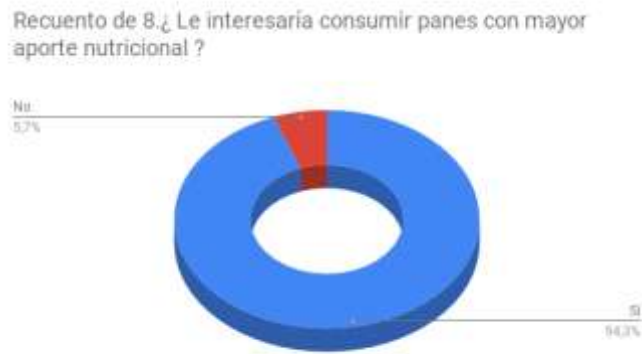


Figura 39. Porcentaje de respuestas a la pregunta #8 acerca de la disposición de compra de panes con mayor aporte nutricional en el estudio de mercados.

- o Cantidad de personas que compran en tiendas o supermercados cerca de su lugar de residencia pan: 52 encuestados contestaron que compran pan en alguno de estos establecimientos, 44 personas aún compran en panadería regularmente, 4 no compran en ninguno de esos lugares y 6 personas compran en almacenes de cadena.

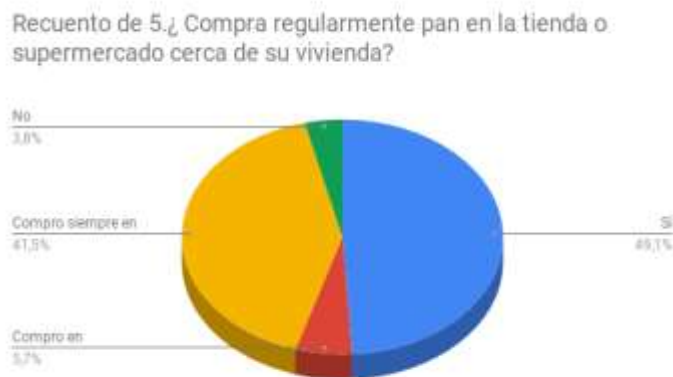


Figura 40. Porcentaje de respuesta a la pregunta # 5 del estudio de mercado sobre la frecuencia de compra de pan en tienda o mini supermercado de barrio

- Presentación de empaque para su comercialización: Aunque 3 de las opciones estuvieron muy cerca en cuanto a la presentación del producto, 31 encuestados prefieren paquete por 3 unidades, 27 prefieren empaque individual, 23 lo prefieren por 6 unidades, 17 en rollo familiar y solo 8 personas prefieren el tajado.



*Figura 41.* Porcentaje de respuestas a la pregunta # 11 de acuerdo con la preferencia de la presentación en cantidades de pan que estarían dispuestos los compradores adquirir.

#### 4. Análisis Operativo

Dicho análisis mostrara las diferentes alternativas de los productos a ofrecer, su producción, mano de obra, la organización de los espacios en la planta, los proveedores y la capacidad de producción importante para el análisis financiero. Con el fin de identificar los procesos y métodos necesarios para su elaboración y lograr identificar la maquinaria y equipo apropiado para tal fin.

Los procesos mencionados se llevaron a cabo en una panadería de Málaga Santander, con personal calificado y basándose en recetas propias y modificadas del libro de Panificación Hágase Experto en panadería y pastelería de Luis Giraldo Muñoz del SENA y la Revista Pan Caliente.

#### 4.1. Procesos Productivos

Los panes que se elaboraron llevan todo un proceso similar, cambian la adición de diferentes ingredientes, así como los tiempos de reposo.

**4.1.1 Compra y recepción de las materias primas.** Todos los productos serán comprados con empresas directas, sin intermediarios, con el fin de adquirir mejores precios y productos sin largo tiempo de almacenamiento. Toda la materia prima se compra para producción de 20 días aproximadamente, con el fin de mantener materias primas frescas y no tener grandes cantidades de inventarios, se almacena respecto a las condiciones del fabricante en estibas plásticas para las harinas, mantequillas, margarinas, panela y cereales y en refrigeración la leche y levaduras.

Tabla 5  
Materia prima

Materia Prima	Proveedor	Dirección
Harina de trigo	Harinera Pardo	Cl. 21 #11-68, Bucaramanga
Mantequillas, aceites y Margarinas	Grasco SA	Cl 5 #17-43 Vía Chimitá
Salvado y levaduras	Levapán SA	Calle 58 #8-51 Bucaramanga.
Cereales y frutos secos	Insualimentos SAS	Cl 163ª #17-19 Bogotá
	Granero Cachira	Cr 16 #28 – 7 Bucaramanga
Avena y arroz	Molinos Concepción	Concepción Santander
	Arroces y cereales de la costa SA	Cr 18 # 5-05 Bucaramanga
Panela y miel de caña	Graneros	Centro de Bucaramanga
Leche	Freskaleche SAS	Km 3 vía a Chimitá PI
Azúcar	Graneros	Centro Bucaramanga
	Makro	Km 2 Anillo Vial vía Florida
Huevos	Avícola el Guamito	KM 5+360, Vía Palenque – Floridablanca
	Avícola Las Tres Cruces	Cl. 41 #29-16 Bucaramanga
Sal	Makro	Km 2 Anillo Vial vía Florida

Proveedores principales de insumos de panadería en Bucaramanga.

**4.1.2 Producción.**

**4.1.2.1 Pan de Cereales.**



*Figura 42.* Proceso de elaboración de pan de cereales. Lugar Panadería la Casita del Pan Málaga Santander.

Tabla 6  
Ingredientes pan de Cereales

Ingredientes	Cantidad
Harina de trigo	1050 gramos
Avena y soya	150 gramos
Centeno	150 gramos
Linaza	150 gramos
Agua	750 ml
Aceite	150 gramos
Levadura fresca	60 gramos
Stevia	3 gramos
Para la decoración	
Linaza	50 gramos
Avena en Hojuelas	50 gramos
Harina de trigo	50 gramos

Cantidad en gramos en ingredientes de un moje de 72 panes para el pan de cereales.

- Se midieron las cantidades de los ingredientes que se van a utilizar para cada preparación.
- Llevamos a la maquina mezcladora cada uno de los ingredientes, excepto la Stevia a velocidad uno que es la más baja por tres minutos para su incorporación, seguido se colocó a velocidad alta por tres minutos y se le agregó la Stevia a velocidad baja por dos minutos.
- Dejamos reposar por 20 minutos, luego se amasó y se cortó en cuatro partes iguales de aproximadamente 400 gramos para colocarla en la cortadora donde se sacaron 36 cortes que dieron panes entre 36 y 37 gramos. Se amasó cada corte y se le dio forma de rollito y redondo y por último se pasó cada pan por la mezcla de cereales para decorar.
- Se llevó al horno de crecimiento por espacio de 30 minutos a una temperatura de 30° C aproximadamente y una humedad relativa del 70%.

- Por último, se precalentó el horno y se llevaron las latas con los panes ya crecidos por 25 minutos a 170° C.

#### 4.1.2.2 Pan de Uvas, frutos y panela



Figura 43. Proceso de elaboración del pan de uvas, frutos y panela.

Tabla 7

## Ingredientes pan de uvas, frutos y panela

Ingredientes	Cantidad
Harina de trigo	1000 gramos
sal	15 gramos
Margarina	200 gramos
Agua	450 gramos
Miel de panela	220 gramos
Levadura fresca	60 gramos
Ciruelas pasas	200 gramos
Uvas pasas	100 gramos
brevas	200 gramos
Esencia de vainilla	10 gramos

Cantidad en gramos en ingredientes de un moje de 72 panes para la elaboración de pan de uvas, frutos y panela.

- Llevamos a la maquina mezcladora todos los ingredientes, a velocidad dos por 6 minutos para su incorporación, seguido se colocó a velocidad alta por tres minutos hasta que se logró una masa homogénea.
- Se dejó reposar por 20 minutos, luego se cilindro para lograr elasticidad en la masa y se cortó en cuatro partes iguales de aproximadamente 480 gramos para luego colocarla en la cortadora donde se sacaron 36 cortes pequeños que dieron panes entre 36 y 37 gramos. Se amasó cada corte y se les dio forma redonda a algunos y otras triangular que es la forma en que sale de la cortadora.
- Se llevó al horno de crecimiento por espacio de 60 minutos a una temperatura de 30° C aproximadamente y una humedad relativa del 70% hasta que doblaran su tamaño, fue muy poco el crecimiento que tuvo esta masa aun dejándola bastante tiempo.

- Por último, se precalentó el horno y se llevaron las latas con los panes como habían crecido por espacio de 30 minutos a 170° C.

#### 4.1.2.3 Panecillo de Papa



Figura 44. Proceso de elaboración del pan de papa en planta de producción panadería la casita del pan Málaga S

Tabla 8  
Ingredientes pan de papa

Ingredientes	Cantidad
Harina de trigo	1500 gramos
Papa en puré	225 gramos
sal	15 gramos
Margarina	150 gramos
Agua	750 gramos
Levadura fresca	60 gramos
Azúcar	100 gramos
Leche	60 gramos
huevos	150 gramos 2 huevos aproximadamente.
Semillas de ajonjolí	50 gramo para decorar.

Cantidad en gramos en ingredientes de un moje de 72 panes para la elaboración de pan de papa.

- Llevamos a la maquina mezcladora todos los ingredientes, a velocidad dos por 5 minutos para su incorporación, seguido se colocó a velocidad alta por 5 minutos más hasta que se logró una masa homogénea y elástica ya que la papa permite que el producto sea más elástico.
- Se dejó reposar por 20 minutos, luego se cilindro para lograr mayor elasticidad en la masa ya que esto acorta los tiempos en el cuarto de crecimiento y da una mejor textura al final y se cortó en cuatro partes iguales de aproximadamente 480 gramos para luego colocarla en la cortadora donde se sacaron 36 cortes pequeños que dieron panes entre 36 y 37 gramos. Se amasó cada corte y se les dio forma redonda y por último se decoró con ajonjolí.
- Se llevó al horno de crecimiento por espacio de 20 minutos a una temperatura de 20° C aproximadamente y una humedad relativa del 70% hasta que doblaran su tamaño.

- Por último, se precalentó el horno y se llevaron las latas con los panes como habían crecido por espacio de 20 minutos a 170° C.

#### ***4.1.2.4 Pan de Soya y salvado de trigo.***



*Figura 45* . Proceso de elaboración del pan de soya y salvado en la planta de producción de la casita del pan Málaga.

Tabla 9  
Ingredientes pan de soya y salvado

Ingredientes	Cantidad
Harina de trigo	100 gramos
Harina de soya	400 gr
Salvado de trigo	100 gramos
sal	6.4 gramos
Margarina	80 gramos
Agua	100 gramos
Levadura fresca	25 gramos
Azúcar	100 gr

Cantidad en gramos en ingredientes de un moje de 72 panes para la preparación de pan de soya y salvado.

- Llevamos a la maquina mezcladora todos los ingredientes, a velocidad dos por 3 minutos para su incorporación, seguido se colocó a velocidad alta por 4 minutos más hasta que se sintiera al tacto muy suave.
- Se dejó reposar por 15 minutos, luego se cilindro para lograr elasticidad en la masa, se cortó en cuatro partes iguales de aproximadamente 480 gramos para luego colocarla en la cortadora donde se sacaron 36 cortes pequeños que dieron panes entre 36 y 37 gramos. Se amasó cada corte y se les dio forma ovalada como se aprecia en la figura.
- Se llevó al horno de crecimiento por espacio de 20 minutos a una temperatura de 30° C aproximadamente y una humedad relativa del 70% hasta que doblaran su tamaño.
- Por último, se precalentó el horno y se llevaron las latas con los panes como habían crecido por espacio de 25 minutos a 170° C.

**4.1.3 Almacenamiento y transporte.** Luego de finalizar la producción se almacena en el área de producto terminado y se deja allí mientras se realiza el lavado de utensilios e instalaciones para el siguiente día de trabajo, aproximadamente dos horas los llevó realizar esta actividad de limpieza. La producción se deja reposar aproximadamente 8 horas para lograr un enfriamiento total y una mayor conservación, se empaacan por unidad y se almacenan en canastas de a 36 panes para luego ser transportados en las tiendas. Las pruebas que se hicieron mostraron una duración de 8 días, manteniendo las características, excepto el pan de papa que solo tuvo una duración de 4 días, al 5 día presentaba endurecimiento, pero no mal sabor.

## 4.2 Recursos Productivos

En los recursos productivos se estimarán los elementos de maquinaria y equipo necesarios para llevar a cabo la producción en la panadería. Para la materia prima se realizan los pedidos para 30 días de producción.

- Materia Prima.

Tabla 10  
Materia prima requerida

Recurso	Cantidad	Proveedor
Harina de trigo	18 bultos	Harinera Pardo
Mantequilla	5 cajas	Grasco SA
Sal	4 kilos	Makro
Panela	1 caja x 40 kilos	Graneros Cachira
linaza	4 arrobas	Insualimentos SAS
Salvado de trigo	1 arroba	Harinera Pardo
Levadura fresca	90 libras	Levapán
Ciruelas pasas	60 kilos	Insualimentos SAS
Uvas pasas	30 kilos	Insualimentos SAS
Brevas deshidratadas	60 kilos	Insualimentos SAS

Esencia de vainilla	1 botella 360 ml	Levapán SA
Avena	2 arrobas	Molinos Concepción
Soya	2 arrobas	Arroces y Cereales de la costa SA
Centeno	4 arrobas	Insualimentos SAS
Aceite de canola	1 bidón	Grasco
Stevia	1 kilo	Makro
Huevos	6 cartones	Avícola El Guamito
Papa pastusa	1 arroba	Plaza de mercado
Ajonjolí	4 kilos	Insualimentos SAS
leche	5 litros	Freskaleche
Azúcar	1 bulto	Plaza de mercado

Cantidad de materia prima requerida para un mes de producción y sus lugares de compra o proveedores en Bucaramanga.

- Maquinaria y Equipo

Tabla 11  
Maquinaria y equipo requerido

Recurso	Capacidad	Cantidad	Proveedor
Batidora Industrial	30 litros	1	Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Amasadora Industrial	30litros	1	Mojadoras Acero'z- Boyacá. Tel 3114605788
Bascula de sobre mesa digital	10 kg	2	Cibalanzas de Colombia Cali Pbx. 8809704
Rodillo Industrial o cilindadora	½ arroba	1	Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Horno industrial giratorio	12 latas	1	Wilfor - Bogotá 2990127-3112217369
Bascula colgante	200 kilos	2	Badecol- Cali

				3154927497
Cortadora de masa industrial manual	36 cortes	1		Arteinox – Bogotá Tel 6018114
Nevera	380 litros	1		Katronix Bucaramanga 3042323
Lavaplatos industrial	Doble en acero inox	1		Industria Acegas- Bogotá Tel 3607383
Estufa de mesa	4 quemadores	1		Alkomprar.com 6042323
Selladora de cinta para bolsas		2		Pagoma S-A - Bogotá Tel 3697000
Horno de crecimiento	30 latas	1		Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Camioneta de reparto	725 kg	1		Codisel Bucaramanga Tel. 6468606

---

Equipos requeridos para la puesta en marcha de la panadería y sus respectivos proveedores y marcas

- Muebles y enseres

Tabla 12  
Muebles y enseres requeridos

Recurso	Capacidad	Cantidad	Proveedor
Mesas en Acero Inoxidable	100 x 200 cms	3	Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Canastas plásticas	1600 gramos	80	Multiempaques – Bogotá Tel 4801928
Colador	En acero	2	
Juego de Tazas medidoras	2 a 15 onzas	2	Homecenter
Jarras medidoras	0,5 a 3 litros	2	Homecenter
Estantería para canastas	40 canastas	2	De metálicos – Bogotá Tel 4480177
Bandejas para horno industrial	45X65 centímetros	84	Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Cortadores manuales	únicos	3	Homecenter
Brochas	únicos	4	Homecenter
Cuchillos acero inox	únicos	6	Homecenter
Cucharas	únicos	10	Homecenter
Tazas	únicos	6	Homecenter
Espátulas	únicos	6	Homecenter
ollas	2 litros hasta 6 litros	4	Homecenter
Escabiladeros	12 latas	4	Exhibir Equipos Bogotá Pbx: 3119784
Estibas	200 kg	10	Soliplast Bucaramanga

Muebles y enseres requeridos para la puesta en marcha de la panadería y sus respectivos proveedores y marcas

- Equipo de oficina

Tabla 13  
Equipo de oficina requerido

Recurso	Capacidad	Cantidad	Proveedor
Escritorio	único	2	Alkosto
Mesas plásticas	único	2	Rimax
Sillas plásticas	único	8	Rimax
Calculadoras	único	3	Casio
Caja registradora	único	1	Casio
Archivero	4 gavetas	1	Metálicas Cruz- Bogotá Tel 2609554

Equipos de oficina requeridos para la puesta en marcha de la panadería y sus respectivos proveedores y marcas

- Equipo de cómputo

Tabla 14  
Equipo de cómputo requerido

Recurso	Capacidad	Cantidad	Proveedor
Computador	RAM 4 gb Disco 1 TB	1	Alkosto
Impresora	Tanque de recarga de tinta	1	Alkosto
Teléfonos	Inalámbrico	1	Alkosto
Celular	Gama baja	1	Alkosto

Equipos de cómputo requeridos para la puesta en marcha de la panadería y sus respectivos proveedores y marcas

### 4.3 Procesos Administrativos.

Los procesos administrativos se definieron para llevar a cabo el proceso de producción.

Cada 15 días la secretaria realiza una revisión del inventario, para que de manera anticipada se realicen los pedidos con el fin de que en los siguientes 5 días hábiles llegue los respectivos pedidos de materia prima. Pasa la solicitud de pedidos con sus respectivas cantidades al gerente con el fin de que él apruebe la compra, revise las cantidades pedidas y apruebe el desembolso de los recursos económicos para dichas compras. Cuando las materias primas lleguen al lugar la secretaria será la encargada de realizar los pagos y de manera ordenada llevar las facturas y órdenes de compra, recibir los pedidos de venta y compra, revisar que las materias primas se almacenen de acuerdo con su fecha de llegada por si existieran saldos para usar primero. El panadero y auxiliar de panadero todos los días a primera hora alistan los elementos necesarios para el trabajo diario como materia prima, materiales en general. Servirán de apoyo para solicitar a la secretaria cualquier faltante que se evidencie para lograr una producción constante sin faltantes por materias primas. Además, al finalizar la jornada ayudaran a dejar en su sitio los elementos y materiales usados para que la persona auxiliar de aseo pueda realizar correctamente sus actividades de limpieza.

Los pedidos los realiza el vendedor por reparto, los notifica a la secretaria quien será la encargada junto con el gerente de programar la producción diaria.

#### 4.4 Recursos Administrativos

Tabla 15  
Cantidad de recursos administrativos y mano de obra

Recurso	Cantidad
Gerente	1
Panadero	1
Auxiliar de panadero y de aseo	2
Vendedores	1

Clasificación y cantidad de recursos de mano de obra para la puesta en marcha del proyecto de panadería artesanal.

#### 4.5 Localización y distribución de la planta.

**4.5.1 Macro localización.** La localización de la planta de Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales estará ubicada en el departamento de Santander, municipio de Bucaramanga, capital del departamento de Santander.

- Límites: limita por el Norte con el municipio de Rionegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.
- Suelos y territorio: El área municipal es de 165 Km cuadrados, conformada por los municipios de Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Formado en gran parte del territorio por meseta y valle. Los suelos que encontramos son erosivos en cierta parte y la demás propensa para el cultivo de productor y para la ganadería.
- Posición geográfica: Se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

- Clima: Su temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm
- Orografía: Es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada
- Hidrografía: Ríos principales: El Río de Oro y el Suratá  
Quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga
- Economía: Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio están relacionadas con el comercio de agricultura, ganadería y avicultura, además en el comercio industrial es reconocida a nivel Nacional por su calzado, así como en diferentes países latinoamericanos y la prestación de servicios.
- Vías de comunicación: Según la AMB Área Metropolitana de Bucaramanga, la Ciudad de Bucaramanga cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el cual clasifica las vías de la ciudad en dos tipos: vías llamadas Arterias Tipo V y las vías de la Red local del municipio.

**4.5.2 Micro localización.** Para considerar los factores se tuvieron en cuenta la localización del mercado objetivo que son los estratos medio y bajos medios; los más importantes para este análisis fueron los barrios en donde la concentración de estratos y proveedores se hace más cercana, como San Francisco, La Universidad, San Alonso, Centro, La Aurora. Los valores de peso dado a cada factor están dispuestos en porcentaje de 1 a 100, siendo 1 de más baja importancia y 100 de mayor importancia. La escala de cada factor que se analizara en cada una de las opciones está dada por puntuación del 1 al 10. Siendo 1 la oportunidad más baja que presenta dicho lugar y 10 la más alta.

F1: Cercanía a los consumidores: Posibilidad de estar más cerca de la mayoría de los clientes, ubicados en la estratificación que se fijó en el mercado objetivo.

F2: Cercanía a Proveedores: Facilidad de encontrar materias primas indispensables para el desarrollo de la actividad comercial.

F3: Servicios de transporte: Facilidad de acceso en las vías tanto del servicio público como del privado.

F4: Calidad de Servicios Públicos: Calidad del agua, luz, alcantarillado y recolección de basura, así como de una recepción telefónica y de internet.

F5: Disponibilidad de terrenos comerciales e infraestructura: Zona comercial y de puertas a la accesibilidad de nuevos clientes y con sectores económicos para la venta y arrendamiento de locales comerciales y bodegas.

F6: Condiciones sociales: Seguridad ciudadana, cercanía a centros de reacción inmediata de la policía CAI.

Tabla 16  
Análisis de micro localización

FACTOR	CARACTERISTICA	PROCENTAJE	SAN FRANCISCO	LA UNIVERISDAD	SAN ALONSO	CENTRO	LA AURORA
F1	Cercanía a los consumidores	0,25	8	7	6	7	5
F2	Cercanía a Proveedores	0,25	7	6	6	9	6
F3	Servicios de transporte	0,15	8	8	8	6	9
F4	Calidad de Servicios Públicos	0,10	9	9	9	9	9
F5	Disponibilidad de terrenos comerciales e infraestructura	0,15	8	7	6	8	6
F6	Condiciones sociales	0,10	6	6	7	5	8
	PUNTUACION TOTAL		7,65	7	6,7	7,5	6,7

Nota: Los valores resaltados en rojo muestran los lugares con mayor puntaje, en este caso los más aconsejables a la hora de buscar el punto de ubicación de la planta de producción según el análisis.

Los lugares con mejores puntuaciones fueron San Francisco y Centro, serían los más óptimos para la ubicación, ya que a pesar de tener valores bajos en las condiciones sociales presentan altas calificaciones en la cercanía con consumidores y proveedores.

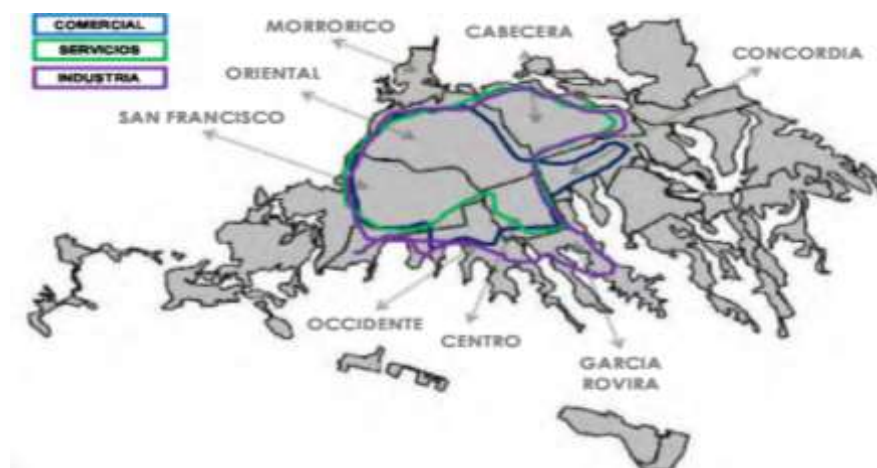


Figura 46. Concentración de mayor participación comercial en Bucaramanga. Adaptado de Plan de ordenamiento territorial 2 POT (2015). Recuperado de <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>

Santa Bárbara pan artesanal de cereales estará funcionando en la carrera 25 con calle 16-36 barrio san francisco, en una bodega de 147 metros cuadrados, garaje y servicios completos. El lugar cuenta con buena ubicación en excelente estado.



*Figura 47.* Posible predio para la instalación de la fábrica. Adaptado de Finca raíz Bucaramanga (2018). Recuperado de [https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bucaramanga/san\\_francisco-det-3959417.aspx](https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bucaramanga/san_francisco-det-3959417.aspx)

**4.5.3 Distribución de la planta.** El tamaño total de la fábrica será de 145 metros aproximadamente, cantidad usada para el área de producción y procesamiento del pan.

Teniendo en cuenta la maquinaria, muebles y equipos, sus dimensiones y un espacio cómodo para que los empleados puedan desarrollar sus actividades con espacio suficiente se desarrolló la siguiente distribución.

Tabla 17  
Distribución de la planta

Zona	Área (m2)
Almacenamiento de MP	15
Producción	70
Administración	20
Baños, zona de lavado	10
Producto Terminado	15
Garaje	15
Total	145

La distribución de la planta se realizó con la aproximación del predio visto en San Francisco para la planta de producción.

El plano de la planta se encuentra en el Anexo E, se realizó en el programa Solid Works, es un software de diseño CAD 3D por sus siglas en inglés (diseño asistido por computadora), para modelar piezas y ensamblajes en 3D y planos en 2D. En el existe la posibilidad de crear, diseñar, simular, fabricar, publicar y gestionar los datos del proceso de diseño y desarrollo del producto

#### 4.6 Análisis de la capacidad

En este ítem podremos abordar la capacidad que tendrá la planta con el fin de abarcar la mayor cantidad de demanda, optimizando los recursos. La capacidad se ve ligada por los cuellos de botella que se puedan presentar.

**4.6.1 Capacidad diseñada.** Es la capacidad inicial para la construcción de la planta y sus instalaciones. La capacidad diseñada de Santa Bárbara pan artesanal de cereales, estará definida por la frecuencia de compra de pan en las tiendas de barrio y mini supermercado que se realizó en el estudio de mercados proyectado a 4 años si se cubriera el 100% de la población objetivo. En

donde se obtuvo que en promedio una persona consume 1,5 panes por día y compra en promedio 3 veces por semana en dicho lugar. Con respecto al crecimiento en 2018 en el consumo del sector de industria de alimentos, confitería y demás en el canal tradicional de tiendas de barrio ha venido recuperándose en promedio en un 0,9%, con respecto a la misma fecha del año pasado según estudio de tendencias de consumo por Nielsen, compañía líder global en información y medición, provee investigación de mercado, hallazgos e información (2108).

Tabla 18  
Demanda de pan en promedio

DEMANDA	cantidad panes *persona	cantidad de panes * población objetivo
Semanal	4,5	1.428.750
Mensual	18	5.715.000
Anual	216	68.580.000

Año	0	1	2	3	4
demanda/ unidad	68.580.000	69.197.220	75.424.970	82.213.217	89.612.407

Nota. El análisis se realizó con los resultados del estudio de mercado, se muestra el consumo promedio por persona y de la población objetivo al año y su proyección en 5 años.

**4.6.2 Capacidad instalada.** De acuerdo con el análisis anterior la demanda de producto en las tiendas de barrio y mini supermercado sería por año de 68'580.000 unidades para toda la población objetivo pero como tuvimos en cuenta en la demanda potencial, el 100% de dichos clientes compran otros productos además de la competencia y de los gustos de las personas en los productos que puede variar constantemente, la participación en el mercado estaría alrededor de un 1.8% para un total de 1.234.440 unidades por año en capacidad de producción.

El horario de llegada es a las 6: 30 am, para empezar a las 7 am en producción hasta las 4 de la tarde. Son 9 horas y media de jornada laboral, que estarían distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 19.  
Horas de producción diaria.

Actividad	Tiempo (minutos)
Alistamiento	30
Descanso 9 Am	15
Almuerzo	45
Producción	480
Total en minutos	570
Total en horas	9,5

Nota: Este análisis se realizó bajo el estudio de producción de la panadería donde se realizaron las muestras en Málaga Santander, con un promedio de trabajo de 9,5 horas por día.

El tiempo de elaboración de cada pan está definido por actividades que demoran más o menos su producción, en promedio cada tipo de pan tiene un tiempo de preparación de 1.36 minutos. El pan de uvas y frutos secos es el que mayor tiempo de preparación tuvo ya que su tiempo en el cuarto de crecimiento es mayor a los demás panes.

Tabla 20  
Tiempo de preparación de cada tipo de pan

Pan de cereales		Pan de Uvas y frutos secos	
Actividad	Tiempo (minutos)	Actividad	Tiempo (minutos)
Alistamiento y peso	6	Alistamiento y peso	6
Batido	8	Batido	9
Reposo	20	Reposo	20
Amasado y Corte	3	Amasado y Corte	3
Forma y decorado	1	Forma y decorado	1
Enlatado	2	Enlatado	2
Crecimiento	30	Crecimiento	60
Horneado	25	Horneado	30
<b>Total para lote de 72 pan</b>	<b>95</b>	<b>Total para lote de 72 pan</b>	<b>131</b>
<b>Total por unidad</b>	<b>1,319444444</b>	<b>Total por unidad</b>	<b>1,819444444</b>

Pan de Papa		Pan de Soya	
Actividad	Tiempo (minutos)	Actividad	Tiempo (minutos)
Alistamiento y peso	10	Alistamiento y peso	3
Batido	9	Batido	7
Reposo	20	Reposo	15
Amasado y Corte	5	Amasado y Corte	5
Forma y decorado	2	Forma y decorado	1
Enlatado	2	Enlatado	2
Crecimiento	20	Crecimiento	20
Horneado	20	Horneado	25
<b>Total para lote de 72 pan</b>	<b>88</b>	<b>Total para lote de 72 pan</b>	<b>78</b>
<b>Total por unidad</b>	<b>1,22222222</b>	<b>Total por unidad</b>	<b>1,08333333</b>

Nota: Tiempo en minutos por cada unidad de cada referencia de pan, el pan de mayor tiempo es el de uvas, frutos y panela ya que su tiempo de reposo es mayor a los demás tipos de panes.

**4.6.3 Capacidad utilizada.** De acuerdo con el pronóstico realizado en el ítem anterior la fábrica esperaría tener a tope la capacidad instalada, pero en el proceso de elaboración, se presenta cuello de botella en las partes de amasado, forma y decoración del producto. Ya que depende mucho de la capacidad del empleado y su habilidad y agilidad con este tipo de tarea. Con el estudio de tiempos que se realizó en una fábrica de panes en Málaga Santander, donde se llevó a cabo el procesamiento y pruebas de los tipos de panes que se desean vender se observó que los tiempos de producción cambiaban de acuerdo con el empleado que los estuviera realizando, en promedio se tomó el empleado que más se demoró en terminar la parte de amasado, decoración y postura del pan en latas y con dicho tiempo se calculó que en promedio la producción por año estaría rondando las 936 000 unidades.

## 5. Análisis Organizativo

### 5.1 Organigrama

De acuerdo con los procesos y recursos administrativos, se propone la siguiente estructura organizacional que muestra las relaciones jerárquicas entre las diferentes partes:

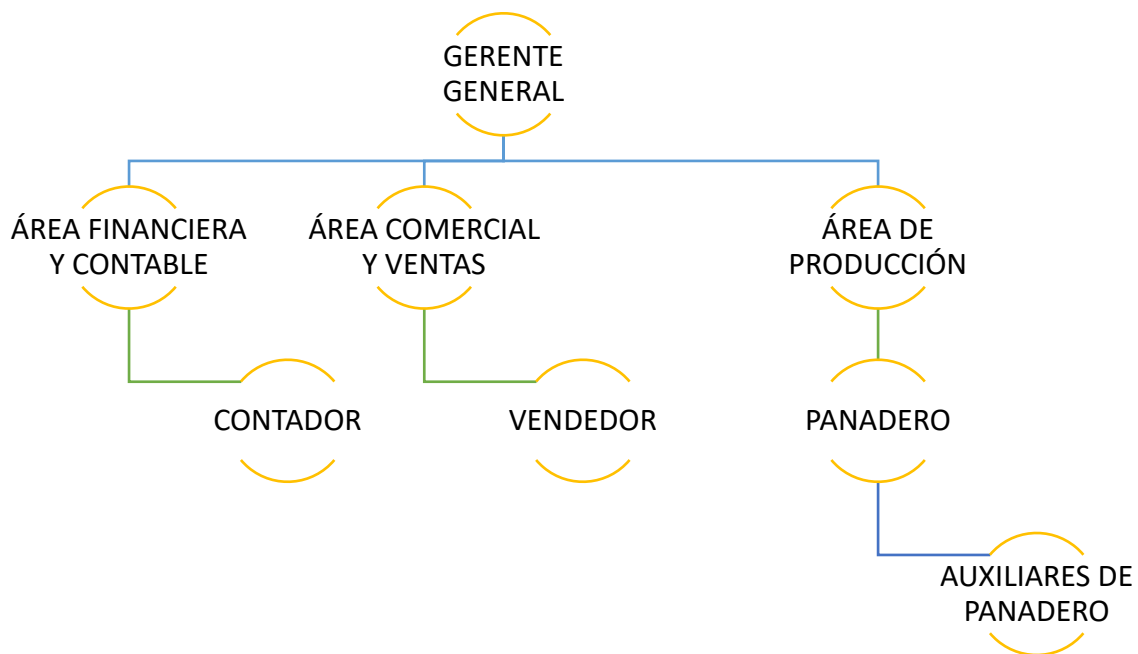


Figura 48. Organigrama de Santa Bárbara pan artesanal de cereales.

### 5.2 Manual de Funciones

El manual de funciones contiene el conjunto de tareas y acciones que ejecuta cada empleado en sus actividades cotidianas permitiendo la consulta, conocimiento, claridad y guía para el desempeño y asignación de responsabilidades de los cargos consignados en el mismo. Se realizó como instrumento para procesos de selección, entrevistas y capacitación de personal. Todas y cada una de las funciones de cada integrante de la empresa están recopilados en el anexo C.

### 5.3 Estructura salarial

Teniendo en cuenta los datos del año en curso, el salario mínimo legal vigente para 2018 es \$781.242 y auxilio de transporte \$88.211 más las dotaciones, y la estructura organizacional representada en el organigrama, se realiza el cálculo de la estructura salarial para la Panadería Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales.

Tabla 21.  
Estructura salarial

PRESTACIONES LEGALES SOCIALES DIRECTAS	
Concepto	Porcentaje
Cesantías (mensual)	8,33%
Interés de cesantías (mensual)	1%
Prima de servicios (mensual)	8,33%
Vacaciones (mensual)	4,17%
Total, prestaciones sociales legales directas	21,83%

Datos suministrados según el salario mínimo legal mensual vigente en Colombia para el año 2018.

PRESTACIONES LEGALES SOCIALES INDIRECTAS	
Concepto	Porcentaje
Salud (EPS)	8,50%
Pensión (AFP)	12%
ARL	0,52%
Total, transferencias	21,02%
SENA	2%
ICBF	3%
Caja de compensación familiar	4%
Total, parafiscales	9%
Total, prestaciones sociales legales indirectas	30,02%
DESCUENTOS DEL TRABAJADOR	
Salud (EPS)	4%
Pensión (AFP)	4%
Total, descuentos del trabajador	8%

Datos suministrados según el salario mínimo legal mensual vigente en Colombia para el año 2018.

Los empleados recibirán una remuneración acorde a las funciones establecidas para cada cargo y se les pagarán todas las prestaciones de ley correspondientes, además, de recibir los elementos de protección personal y dotación.

Tabla 22  
Salarios.

Cargo	Cantidad	Salario Mensual
Gerente General	1	\$ 1.562.484
Contador (OPS)	1	\$ 3.255 (x hora)
Vendedor	1	\$ 781242 (+3% Ventas)
Panadero	1	\$ 1.000.000
Auxiliar de panadería	1	\$ 781.242
Auxiliar de panadería y aseo	1	\$ 781.242

Salarios basados en los datos del ministerio de trabajo de Colombia para el 2018.

El porcentaje de comisión sobre ventas que se le reconoce al vendedor es una manera de incentivar el crecimiento de las ventas mensuales. Cabe aclarar que ese 3% estará regido sobre un tope de venta mensual que debe cumplir para que de ese valor en adelante el empleado empiece a comisionar.

Para el cargo Contador, el contrato se hará por Orden de Prestación de Servicio (OPS) y en el caso de la auxiliar de aseo solo se contratará por medio tiempo, para los demás perfiles se firma contrato directo con la empresa con jornada laboral completa.

## 6. Análisis Legal

Para realizar la constitución legal de la panadería se deben seguir pasos de consulta y documentación, tal como se describe a continuación:

## **6.1 Forma jurídica de constitución legal**

Una de las principales decisiones es la elección entre las distintas formas jurídicas de constitución que puede adoptar la panadería, luego de revisar los diferentes tipos y aspectos a tener en cuenta, se determinó por ser Persona Natural - Empresa Unipersonal.

Empresa Unipersonal: es el único tipo de empresa por el que se puede optar al constituir una empresa como Persona Natural. Es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones, acepta la responsabilidad y garantiza con sus bienes personales, las deudas que pueda contraer la empresa. Sus ventajas son:

- La constitución de la empresa es sencilla y rápida, no presenta mayores trámites y la documentación requerida es mínima.
- No se le exige llevar y presentar tantos documentos contables; la propiedad, el control y la administración recaen en una sola persona.
- Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.
- Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.
- Las empresas constituidas bajo la forma de Persona Natural pueden cerrarse o venderse fácilmente; pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.

## **6.2 Requisitos legales de funcionamiento.**

**6.2.1. Consulta del nombre de la empresa.** Como primer paso, se realizó la búsqueda del nombre que llevará la panadería "Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales", mediante el link <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>, en el cual, se descartó la

posibilidad de que otro establecimiento comercial ya lo tenga en uso, tal como se evidencia en la figura.



Figura 49. Consulta del nombre de la empresa. Adaptado de Cámara de comercio de Bucaramanga (2018). Recuperado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>.

**6.2.2. Clasificación por actividad económica - Código CIU.** Se realizó la consulta de clasificación por actividad económica y el código CIU correspondiente a la empresa es "1081 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA", como se muestra en la figura.

CODIGO	DESCRIPCION
1081	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

Figura 50. Clasificación por actividad económica. Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018). Recuperado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>.

**6.2.3. Régimen tributario.** En el momento de constituir Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales, deberá pertenecer al régimen simplificado, ya que, corresponde a aquellas personas naturales que desarrollan actividades gravadas con el impuesto a las ventas y que cumplan con los ocho requisitos establecidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario podrán seguir perteneciendo al régimen simplificado del IVA o inscribirse por primera vez en este.

Documentos necesarios.

- Fotocopia del documento de identidad con exhibición del original.
- Formulario de Registro Único Tributario RUT.
- Formularios Registro Único Empresarial.
- Informar ficha catastral y área del lugar donde funciona el establecimiento de comercio.

**6.2.4. RUT y NIT.** El Registro Único Tributario (RUT) es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Deben registrarse personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del Impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes

de Ingresos y Patrimonio (pie de página <https://www.dian.gov.co/>), por lo anterior, Santa Bárbara se inscribirá ante la DIAN para obtener su RUT y obtener así el Número de Identificación Tributaria (NIT), que tiene la facultad de individualizar a contribuyentes para identificar a cada uno de ellos en las diferentes cuestiones tributarias, aduaneras y cambiarias a las que se encuentren vinculados.

**6.2.5. Inscripción en el Registro Público Mercantil.** El registro mercantil es una función de carácter pública desempeñada por las cámaras de comercio consistente en asentar los datos y documentos que los comerciantes suministran en cumplimiento de la ley. En el registro público se encuentran matriculados todos los empresarios legalmente organizados y sus establecimientos de comercio. Por medio de él se otorga publicidad a ciertos actos de los empresarios, los cuales deben ser conocidos por la comunidad en general, todo esto en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes. Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales estará obligada a matricularse en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a aquel en que comience a ejercer actividades mercantiles.

**6.2.6. Matrícula Industria y Comercio Municipal.** El impuesto de Industria y Comercio es de carácter obligatorio para Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales en el momento que se ejerza y realice sus actividades dentro de la jurisdicción del municipio de Bucaramanga.

**6.2.7. Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de las actividades.** Para dar cumplimiento a la Ley 232 de 1995, Santa Bárbara Pan Artesanal de Cereales deberá reportar a la oficina de planeación de Bucaramanga la apertura de la elaboración de productos de panadería, indicando la ubicación y actividad que se va a desarrollar. Esta notificación se puede hacer por

Internet o por comunicación escrita o verbal, lo que manifieste el comerciante se considerará de buena fe y, por ende, se dará por hecho cierto, sujeto a verificaciones posteriores.

**6.2.8 Curso y carné de Manipulación de Alimentos.** Como la empresa requiere de manipular alimentos, es necesario obtener el certificado sanitario y realizar, el curso de manipulación de alimentos.

**6.2.9 Registro Sanitario.** El INVIMA, es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Para poder producir y distribuir los panes artesanales necesitamos el registro sanitario que es un documento expedido por este ente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.

El producto que se va a producir está calificado según el INVIMA como riesgo bajo por tal motivo se necesita expedir Notificación Sanitaria de alimento.

### 6.3 Gastos de constitución

Teniendo en cuenta la creación de una Empresa Unipersonal con un capital de \$ 20.000.000 y único socio, los gastos de constitución sumarían en total \$193.050, como se muestra en la tabla.

Tabla 23  
Gastos de constitución de la empresa

PARTIDA	VALOR
Autenticación notaria 1 Socio	\$3.450
Registro en Cámara de Comercio. Base \$20.000.000 (0,7%)	\$140.000

Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$31.000
Matricula, primer año	\$0
Certificados de existencia 1	\$4.300
Inscripción de los libros	\$10.300
TOTAL	\$193.050

---

Gastos requeridos por primera vez para la constitución legal de la panadería.

## **7. Análisis Financiero**

En este capítulo se analizará toda la parte financiera del proyecto, la cantidad de dinero que se necesita para el montaje de la empresa y para su funcionamiento, para esto, tenemos en cuenta los activos fijos, maquinaria, equipos de oficina, el capital de trabajo, con el fin de tener una visión más amplia de la factibilidad del proyecto además de su análisis de sensibilidad y comportamiento en 5 años.

### **7.1 Estructura Financiera**

En esta fase se reúne y considera toda la información proveniente del estudio de mercado, estudio técnico, y estudio organizacional de los cuales se genera: el costo de materia prima, costo de mano de obra directa, inversión en maquinaria y equipo, gastos operacionales, costo de ventas, y presupuesto de ventas, con ello determinar todas las inversiones del proyecto para Santa Bárbara pan artesanal de cereales.

### 7.1.1 Inversiones.

**7.1.1.1 Inversión fija.** Comprende equipos de oficina y computo, maquinaria y equipo muebles y enseres. Se realizaron diferentes cotizaciones y se escogieron los precios que mejor se adecuaban al proyecto.

- Maquinaria y Equipo

Tabla 24  
Inversión de maquinaria y equipo

Recurso	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
<i>Batidora Industrial</i>	1		\$ 2.700.000
<i>Amasadora Industrial</i>	1		\$ 4.250.000
<i>Bascula de sobre mesa</i>	2	\$ 49.100	\$ 98.200
<i>Cilindro Rodillo Industrial</i>	1		\$ 1.150.000
<i>Horno industrial giratorio</i>	1		\$ 8.500.000
<i>Bascula colgante</i>	2	\$ 53.000	\$ 106.000
<i>Cortadora de masa industrial manual</i>	1		\$ 1.100.000
<i>Nevera</i>	1		\$ 842.000
<i>Lavaplatos</i>	1		\$ 742.000
<i>Estufa</i>	1		\$ 138.500
<i>Selladora de cinta</i>	2	\$ 52.000	\$ 156.000
<i>Horno de crecimiento</i>	1		\$ 2.400.000
<i>Camioneta de reparto</i>	1		\$ 59.990.000
<i>Total</i>			\$ 82.172.700

Nota: Total en pesos de la inversion realizada en maquinaria y equipo.

- Muebles y enseres

Tabla 25  
Inversión en muebles y enseres

Recurso	Cantidad	Cantidad	Proveedor
Mesas en Acero Inoxidable	3	\$ 950.000	\$ 2.850.000
Canastas plásticas	80	\$ 11.000	\$ 880.000
Colador	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Juego de Tazas medidoras	2	\$ 12.900	\$ 25.800
Jarras medidoras	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Estantería para canastas	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000
Bandejas para horno industrial	84	\$ 260.000	\$ 1.820.000
Cortadores manuales	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Brochas	4	\$ 4.000	\$ 16.000
Cuchillos de cocina	6	\$ 15.000	\$ 90.000
Cucharas	10	\$ 2.000	\$ 20.000
Tazas	6		\$ 30.000
Espátulas	6		\$ 30.000
ollas	4		\$ 80.000
Escabiladeros	4	\$ 380.000	\$ 1.520.000
Estibas	10	\$ 8.500	\$ 85.000
<i>Total</i>			\$ 9.098.800

Nota: Total en pesos de la inversión realizada en muebles y enseres.

- Equipos de oficina y computo.

Tabla 26  
Inversión en equipo de oficina y computo.

Recurso	Cantidad	Cantidad	Proveedor
Escritorio	2	\$ 114.900	\$ 229.800
Mesas plásticas	2	\$ 39.900	\$ 79.800
Sillas plásticas	8	\$ 20.900	\$ 167.200
Calculadoras	3	\$ 15.000	\$ 45.000
Caja registradora	1		\$ 126.900
Archivo	1		\$ 200.000
<i>Total</i>			\$ 848.700

Recurso	Cantidad	Proveedor
Computador	1	\$ 990.900
Impresora	1	\$ 345.000
Teléfonos	1	\$ 40.000
Celular	1	\$ 200.000
<i>total</i>		\$ 1.575.900

Nota: Total en pesos de la inversión realizada en equipos de oficina y computo.

- Total, Activos fijos

Tabla 27

Total de la inversión en activos fijos

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	
\$	93.696.100

Nota: Total en pesos de la inversion realizada en todos los activos fijos.

- Depreciación.

Tabla 28

Depreciación de activos fijos.

Activo Fijo	vida util	Depreciaciones.				
		2019	2020	2021	2022	2023
Muebles y enseres	10	\$ 909.880	\$ 909.880	\$ 909.880	\$ 909.880	\$ 909.880
Maquinaria y equipo	10	\$ 2.218.270	\$ 2.218.270	\$ 2.218.270	\$ 2.218.270	\$ 2.218.270
Equipo de Oficina	10	\$ 84.870	\$ 84.870	\$ 84.870	\$ 84.870	\$ 84.870
Vehículos	5	\$ 11.998.000	\$ 11.998.000	\$ 11.998.000	\$ 11.998.000	\$ 11.998.000
Equipo de computo	5	\$ 315.180	\$ 315.180	\$ 315.180	\$ 315.180	\$ 315.180
<i>total</i>		\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200

Nota: Proyección de la Depreciación de los activos fijos en 5 años.

**7.1.1.2 Inversión diferida.** Son aquellas que se realizan por la compra de servicios necesarios para la puesta en marcha de del proyecto, como los gastos de organización, de capacitación, licencias, de constitución etc.

Tabla 29  
Inversión diferida

Concepto	Valor
<i>Constitución</i>	\$ 193.050
<i>Publicidad</i>	\$ 250.000
<i>Total</i>	\$ 443.050

Nota: La inversión diferida solo se tomó los gastos de constitución y el valor de la publicidad como único gasto al principio de la puesta en marcha de la panadería.

**7.1.1.3 Inversión de capital de trabajo.** Se incluyen los costos involucrados de manera directa es decir los costos de producción, en el proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes:

- Materia Prima: Los costos que se incurrirán en producir el pan teniendo en cuenta el costo por unidad ya que la presentación por 3 y 6 unidades no cambia el valor por unidad, además se tuvo en cuenta el valor del empaque de las 3 presentaciones.
- Mano de Obra: Únicamente de los trabajadores que se enlistan en el capítulo 5 con los que van directamente relacionados con producción.
- Costos Indirectos de Fabricación CIF: Costos de depreciación, servicios públicos etc.
- Gastos de administración y ventas: Conformados con la demás mano de obra indirecta, publicidad, arriendo del local entre otros.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la inversión de capital de trabajo los valores específicos se encuentran en los Anexos Cálculos Financieros. Todas las proyecciones se

formularon con base en el IPC de 3%, según cifras del comportamiento de este año con el año pasado en promedio.

Tabla 30  
Inversión de capital de trabajo

CONCEPTO	COSTOS DE PRODUCCIÓN				
	2018	2019	2020	2021	2022
Arriendo	\$ 1.400.000	\$ 1.442.000	\$ 1.485.260	\$ 1.529.818	\$ 1.575.712
Mano de obra directa	\$ 52.120.892	\$ 53.684.519	\$ 55.295.055	\$ 56.953.906	\$ 58.662.524
energía	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Acueducto	\$ 980.000	\$ 1.009.400	\$ 1.039.682	\$ 1.070.872	\$ 1.102.999
Gas	\$ 1.825.000	\$ 1.879.750	\$ 1.936.143	\$ 1.994.227	\$ 2.054.054
Depreciación	\$ 3.128.150	\$ 3.128.150	\$ 3.128.150	\$ 3.128.150	\$ 3.128.150
Materia prima	\$ 153.434.754	\$ 158.037.797	\$ 162.778.931	\$ 167.662.299	\$ 172.692.167
mantenimiento	\$ 380.000	\$ 391.400	\$ 403.142	\$ 415.236	\$ 427.693
<b>total</b>	<b>\$ 215.068.796</b>	<b>\$ 221.427.016</b>	<b>\$ 227.975.982</b>	<b>\$ 234.721.417</b>	<b>\$ 241.669.215</b>

CONCEPTO	GASTOS DE ADMON Y VENTAS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de Obra	\$ 43.034.209	\$ 44.325.236	\$ 45.654.993	\$ 47.024.642	\$ 48.435.382
energía	\$ 360.000	\$ 370.800	\$ 381.924	\$ 393.382	\$ 405.183
Telefonía	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Papelería	\$ 480.000	\$ 494.400	\$ 509.232	\$ 524.509	\$ 540.244
Depreciación	\$ 12.398.050	\$ 12.398.050	\$ 12.398.050	\$ 12.398.050	\$ 12.398.050
Varios caja menor	\$ 420.000	\$ 432.600	\$ 445.578	\$ 458.945	\$ 472.714
<b>total</b>	<b>\$ 57.292.259</b>	<b>\$ 58.639.086</b>	<b>\$ 60.026.317</b>	<b>\$ 61.455.165</b>	<b>\$ 62.926.878</b>

Nota: Total en pesos de la inversión de costos de producción y los gastos de administración y ventas proyectados a 5 años.

**7.1.2 Ingresos.** La proyección a 5 años de los ingresos relacionados con la venta de las cuatro referencias de pan artesanal, estuvieron enfocadas en las cantidades del mercado objetivo, el porcentaje de participación que se habló en el capítulo anterior y de la capacidad de la planta de producir dichas cantidades. Las cantidades por cada referencia se calcularon con el porcentaje que se obtuvo en el estudio de mercado sobre la preferencia de cada tipo de pan donde el de cereales y el de uvas, frutos y panela tuvieron un porcentaje mayor así que se produciría 40% del valor total de producción anual cada una y los otras dos referencias se les asignó un 10% respectivamente.

Tabla 31  
Ingresos por Ventas

Referencia	2019	2020	2021	2022	2023
<b>porcentaje del mercado</b>	<b>1,20%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,60%</b>	<b>4,80%</b>	<b>6,00%</b>
<i>Pan de cereales</i>					
<i>cantidad mensual</i>	41.148	42.136	43.652	45.748	48.493
<i>cantidad anual</i>	493.776	505.627	523.829	548.973	581.911
<i>precio de venta</i>	\$ 400	\$ 410	\$ 424	\$ 445	\$ 471
<i>Total mensual</i>	\$ 16.459.200	\$ 17.258.722	\$ 18.523.717	\$ 20.344.673	\$ 22.859.274
<i>Total anual</i>	\$ 197.510.400	\$ 207.104.665	\$ 222.284.609	\$ 244.136.075	\$ 274.311.294
<b>Referencia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>porcentaje del mercado</b>	<b>1,20%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,60%</b>	<b>4,80%</b>	<b>6,00%</b>
<i>Pan de Uvas, frutos y panela</i>					
<i>cantidad mensual</i>	41.148	42.136	43.652	45.748	48.493
<i>cantidad anual</i>	493.776	505.627	523.829	548.973	581.911
<i>precio de venta</i>	\$ 400	\$ 410	\$ 424	\$ 445	\$ 471
<i>Total mensual</i>	\$ 16.459.200	\$ 17.258.722	\$ 18.523.717	\$ 20.344.673	\$ 22.859.274
<i>Total anual</i>	\$ 197.510.400	\$ 207.104.665	\$ 222.284.609	\$ 244.136.075	\$ 274.311.294
<b>Referencia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>porcentaje del mercado</b>	<b>1,20%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,60%</b>	<b>4,80%</b>	<b>6,00%</b>
<i>Pan de papa</i>					
<i>cantidad mensual</i>	10.287	10.534	10.913	11.437	12.123
<i>cantidad anual</i>	123.444	126.407	130.957	137.243	145.478
<i>precio de venta</i>	\$ 300	\$ 307	\$ 318	\$ 334	\$ 354
<i>Total mensual</i>	\$ 3.086.100	\$ 3.236.010	\$ 3.473.197	\$ 3.814.626	\$ 4.286.114
<i>Total anual</i>	\$ 37.033.200	\$ 38.832.125	\$ 41.678.364	\$ 45.775.514	\$ 51.433.368
<b>Referencia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>porcentaje del mercado</b>	<b>1,20%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,60%</b>	<b>4,80%</b>	<b>6,00%</b>
<i>Pan de soya y salvado.</i>					
<i>cantidad mensual</i>	10.287	10.534	10.913	11.437	12.123
<i>cantidad anual</i>	123.444	126.407	130.957	137.243	145.478
<i>precio de venta</i>	\$ 300	\$ 307	\$ 318	\$ 334	\$ 354
<i>Total mensual</i>	\$ 3.086.100	\$ 3.236.010	\$ 3.473.197	\$ 3.814.626	\$ 4.286.114
<i>Total anual</i>	\$ 37.033.200	\$ 38.832.125	\$ 41.678.364	\$ 45.775.514	\$ 51.433.368
<b>CANTIDAD UNIDADES DE PROYECCION</b>	<b>\$ 1.234.440</b>	<b>unidades por año</b>			
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 469.087.200</b>	<b>\$ 491.873.580</b>	<b>\$ 527.925.946</b>	<b>\$ 579.823.178</b>	<b>\$ 651.489.323</b>

Nota: Total en pesos de los ingresos por ventas de las 4 referencias de pan a producir en la panadería Santa Bárbara panes artesanales y su proyección en pesos de ventas a 5 años, de acuerdo con el porcentaje que se espera sea abarcado en el mercado cada año.

**7.1.3 Egresos.** Se proyectaron para 5 años correspondientes a mano de obra, costo de operación, costo del producto, depreciaciones, gastos de personal entre otros, se proyectaron con el promedio de IPC al igual que se explicó en el ítem anterior. Se encuentran detallados en el anexo D Cálculos Financieros.

**7.1.4 Financiación.** El costo de la inversión para la puesta en marcha de Santa Bárbara panes artesanales de cereales y su funcionamiento en su primer mes está relacionado en la siguiente tabla.

Tabla 32  
Financiación del proyecto

Concepto	Valor
INVERSION FIJA	\$ 108.656.100
INVERSION DIFERIDA	\$ 443.050
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.163.515
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 125.262.665</b>
<i>RECURSOS</i>	
PROPIOS	\$ 43.377.509
CREDITOS	\$ 81.885.156

Nota: Posible financiación del proyecto de acuerdo con los recursos tanto del investigador como su capacidad de endeudamiento.

Para llevar a cabo se hizo una consulta con Bancolombia y según su estudio el valor de préstamo de crédito sería de \$81'885.156, lo restante se obtendría de recursos propios. El valor de la cuota mensual sería de \$2.000.000 sin el valor de seguro \$98.263. El plazo a 5 años, 60 cuotas que se esperarían en ese tiempo ya recuperar la inversión. Tasa anual de 17,5% y tasa mensual de 1,35%. Crédito de Libre inversión. Los cálculos de amortización se encuentran en el anexo D Cálculos Financieros.

**7.1.5 Estado de Resultados.** En esta proyección se permite medir el desempeño y la utilidad de Santa Bárbara pan artesanal de cereales durante el tiempo determinado que fueron 5 años.

Se tuvo en cuenta la participación del mercado analizada en capítulos anteriores en el estudio de mercado y en la capacidad de la planta, además de tener en cuenta el incremento del IPC para cada año.

Tabla 33  
Estado de resultados

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	\$ 469.087.200	\$ 491.873.580	\$ 527.925.946	\$ 579.823.178	\$ 651.489.323
Costo de operación	\$ 215.068.796	\$ 221.427.016	\$ 227.975.982	\$ 234.721.417	\$ 241.669.215
<b>utilidad bruta</b>	\$ 254.018.404	\$ 270.446.564	\$ 299.949.964	\$ 345.101.761	\$ 409.820.108
gastos de admon y venta	\$ 57.292.259	\$ 58.639.086	\$ 60.026.317	\$ 61.455.165	\$ 62.926.878
amortización	\$ 10.586.038	\$ 13.571.967	\$ 15.960.696	\$ 18.746.220	\$ 23.020.234
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 186.140.106	\$ 198.235.511	\$ 223.962.951	\$ 264.900.376	\$ 323.872.996
Gastos financieros	\$ 12.431.395	\$ 10.411.638	\$ 8.039.292	\$ 5.282.768	\$ 1.979.754
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 173.708.711	\$ 187.823.873	\$ 215.923.659	\$ 259.617.608	\$ 321.893.242
impuesto de renta 32%	\$ 55.586.788	\$ 60.103.639	\$ 69.095.571	\$ 83.077.635	\$ 103.005.837
<b>Utilidad neta</b>	\$ 118.121.924	\$ 127.720.234	\$ 146.828.088	\$ 176.539.974	\$ 218.887.404

Nota: Análisis realizado de acuerdo con los anteriores cálculos y su proyección y comportamiento a 5 años.

**7.1.6 Flujo de caja.** En esta figura se podrán analizar las entradas y salida de dinero presentes durante los 5 años de proyección de Santa Bárbara pan de cereales. Mostrando, además la liquidez que contará el proyecto en dicho tiempo.

Tabla 34  
Flujo de caja.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta	0	\$ 118.121.924	\$ 127.720.234	\$ 146.828.088	\$ 176.539.974	\$ 218.887.404
Depreciación (+)	0	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200
Flujo de caja operativo	0	\$ 133.648.124	\$ 143.246.434	\$ 162.354.288	\$ 192.066.174	\$ 234.413.604
Inversión en activos fijos(-)	\$ 93.696.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en capital de trabajo(-)	\$ 272.361.056	\$ 7.705.046	\$ 7.936.197	\$ 8.174.283	\$ 8.419.511	\$ -
amortización de créditos(-)		\$ 10.586.038	\$ 13.571.967	\$ 15.960.696	\$ 18.746.220	\$ 23.020.234
Liquidación de propiedad planta y equipo(+)						\$ 16.065.100
Liquidación de capital de trabajo(+)						\$ 304.596.093
Gastos preoperativos						
<b>Flujo de caja neto operativo</b>	-\$ 366.057.156	\$ 115.357.040	\$ 121.738.270	\$ 138.219.309	\$ 164.900.442	\$ 532.054.563

Nota: Análisis y proyección a 5 años de acuerdo con los valores obtenidos en la tabla anterior del estado de resultados.

## 7.2 Evaluación Financiera

Teniendo en cuenta el flujo de caja proyectada para los 5 años se calcularon los siguientes indicadores financieros con el fin de tener una idea más clara acerca de la rentabilidad del proyecto.

### 7.2.1 VPN Valor presente Neto.

Tabla 35

Valor Presente Neto Tasa interna de retorno y recuperación de la inversión

<b>Tasa reinversión</b>	<b>17,50%</b>
<i>VPN</i>	\$ 230.268.799
<i>TIR</i>	36%
<i>Periodo de recuperación de la inversión.</i>	3 años

AÑO		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Utilidad Neta</i>	0	\$ 118.121.924	\$ 127.720.234	\$ 146.828.088	\$ 176.539.974	\$ 218.887.404	
<i>Depreciación (+)</i>	0	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	
<i>Flujo de caja operativo</i>	0	\$ 133.648.124	\$ 143.246.434	\$ 162.354.288	\$ 192.066.174	\$ 234.413.604	
<i>Inversion en activos fijos(-)</i>	\$ 93.696.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Inversion en capital de trabajo(-)</i>	\$ 272.361.056	\$ 7.705.046	\$ 7.936.197	\$ 8.174.283	\$ 8.419.511	\$ -	
<i>amortización de creditos(-)</i>		\$ 10.586.038	\$ 13.571.967	\$ 15.960.696	\$ 18.746.220	\$ 23.020.234	
<i>Liquidación de propiedad planta y equipo(+)</i>						\$ 16.065.100	
<i>Liquidacion de capital de trabajo(+)</i>						\$ 304.596.093	
<i>Gastos preoperativos</i>							
<b><i>Flujo de caja neto operativo</i></b>	-\$ 366.057.156	\$ 115.357.040	\$ 121.738.270	\$ 138.219.309	\$ 164.900.442	\$ 532.054.563	
<i>Recuperación de la inversión</i>		\$ 115.357.040	\$ 237.095.310	\$ 375.314.619	\$ 540.215.061	\$ 1.072.269.625	

Nota: Datos adquiridos con los cálculos realizados anteriormente, dichos datos muestran el valor en el año 0 y su proyección en 5 años.

En el desarrollo de este ítem, se pudo evidenciar que el valor presente neto del ejercicio en los 5 años en que se proyectó cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión que se realizó, ya que con una tasa de reinversión del 17,5% que es la esperada por la entidad

financiera, se obtuvo una tasa interna de retorno de más del doble de la tasa de reinversión 36%, de esta manera la inversión que se hace para la puesta en marcha del proyecto se recuperará en 3 años aproximadamente.

**7.2.1.1 Escenario pesimista.** Con el fin de evaluar el comportamiento del proyecto ante situaciones de poca y mucha demanda se presentan dos escenarios. En el primer escenario, que es el pesimista, se bajó la demanda en un 50% de ventas anuales. Se evidenció un saldo negativo en el valor presente neto y una tasa de retorno mucho menor que la esperada de reinversión. Además, el tiempo de recuperación de la inversión inicial solo se dará hasta el quinto año, no habría cierta recuperación. Esto nos quiere decir que llegado el caso de que se presentara dicha situación, tendríamos que recurrir a ciertas medidas para bajar los costos e incrementar estrategias de ventas. Se procedería a trabajar solo con un auxiliar de panadería y se buscarían nuevos mercados donde llegar por ejemplo las tiendas fitness y los gimnasios serían buenos espacios para lograr un tope de ventas mayor. Otra estrategia sería buscar nuevos proveedores con precios de materia prima más bajos e incursionar en la rama de galletería y tortas de grano entre y bajas en azúcar o endulzadas con Stevia.

Tabla 36  
Análisis de escenario pesimista.

<b>Tasa reinversión</b>	<b>17,50%</b>
VPN	-\$ 121.798.577
TIR	4%
Periodo de recuperación de la inversión.	No hay.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta	0	\$ 10.800.092	\$ 14.216.068	\$ 22.678.103	\$ 36.405.275	\$ 56.096.372
Depreciación (+)	0	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200
Flujo de caja operativo	0	\$ 26.326.292	\$ 29.742.268	\$ 38.204.303	\$ 51.931.475	\$ 71.622.572
Inversión en activos fijos(-)	\$ 93.696.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en capital de trabajo(-)	\$ 195.643.679	\$ 5.403.524	\$ 5.565.630	\$ 5.732.599	\$ 5.904.577	\$ -
amortización de créditos(-)		\$ 10.586.038	\$ 13.571.967	\$ 15.960.696	\$ 18.746.220	\$ 23.020.234
Liquidación de propiedad planta y equipo(+)						\$ 16.065.100
Liquidación de capital de trabajo(+)						\$ 218.250.009
Gastos preoperativos						
Flujo de caja neto operativo	-\$ 289.339.779	\$ 10.336.730	\$ 10.604.671	\$ 16.511.008	\$ 27.280.678	\$ 282.917.447
Recuperación de la inversión		\$ 10.336.730	\$ 20.941.400	\$ 37.452.408	\$ 64.733.086	\$ 347.650.533

Nota: Dichos valores se obtuvieron realizando el cambio en la proyección de ventas con un 50 % menos de ingresos en ventas.

**7.2.1.2 Escenario Optimista.** En este escenario se presentó un incremento de ventas del 50% más que la cantidad que se realizó el ejercicio, se incrementaron el VPN y la TIR considerablemente de manera que se redujo el tiempo de recuperación de la inversión inicial a solo 2 años de estar en funcionamiento. Para este escenario también se deberían hacer reajustes ya que la capacidad de los empleados es pequeña, así que se debería contratar por ejemplo una persona que sirva de auxiliar de aseo por medio tiempo ya que esta función realizada por el auxiliar de panadería dos le quitaría tiempo para realizar labores exclusivas de producción.

Tabla 37  
Análisis de escenario optimista

<b>Tasa reinversión</b>	<b>17,50%</b>
VPN	\$ 582.301.951
TIR	56%
Periodo de recuperación de la inversión.	2 años

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta	0	\$ 225.433.322	\$ 241.213.366	\$ 270.966.005	\$ 316.661.050	\$ 381.662.612
Depreciación (+)	0	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200	\$ 15.526.200
Flujo de caja operativo	0	\$ 240.959.522	\$ 256.739.566	\$ 286.492.205	\$ 332.187.250	\$ 397.188.812
Inversión en activos fijos(-)	\$ 93.696.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en capital de trabajo(-)	\$ 349.070.975	\$ 10.006.343	\$ 10.306.534	\$ 10.615.730	\$ 10.934.201	\$ -
amortización de créditos(-)		\$ 10.586.038	\$ 13.571.967	\$ 15.960.696	\$ 18.746.220	\$ 23.020.234
Liquidación de propiedad planta y equipo(+)						\$ 16.065.100
Liquidación de capital de trabajo(+)						\$ 390.933.783
Gastos preoperativos						
Flujo de caja neto operativo	-\$ 442.767.075	\$ 220.367.141	\$ 232.861.066	\$ 259.915.779	\$ 302.506.829	\$ 781.167.461
Recuperación de la inversión		\$ 220.367.141	\$ 453.228.207	\$ 713.143.986	\$ 1.015.650.815	\$ 1.796.818.276

Nota: Dichos valores se obtuvieron realizando el cambio en la proyección de ventas con un 50 % de más en los ingresos en ventas año a año.

**7.2.2 Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio es una herramienta muy importante del análisis financiero ya que es utilizada para saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero. Es decir, lo más importante es que conocer el punto de equilibrio nos muestra cuánto se tiene que vender para no perder dinero y a partir de qué número de unidades vendidas el proyecto empieza a ganar dinero.

Para hallar el punto de equilibrio se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Tabla 38  
Punto de equilibrio

<b>Costos fijos</b>	<b>\$</b>	<b>103.400.102</b>
<i>salarios</i>	\$	95.155.102
<i>servicios publicos</i>	\$	5.565.000
<i>arriendo</i>	\$	1.400.000
<i>mantenimineto</i>	\$	800.000
<i>papeleria</i>	\$	480.000
<b>costos variables</b>	<b>\$</b>	<b>153.434.754</b>
<i>materia prima</i>	\$	153.434.754
<b>Ingresos Ventas</b>	<b>\$</b>	<b>469.087.200</b>
<b>Punto de Equilibrio Anual</b>	<b>\$</b>	<b>153.661.614</b>
<b>Punto de Equilibrio Mensual</b>	<b>\$</b>	<b>12.805.134</b>

Nota: Análisis del punto de equilibrio en el ejercicio realizado, las ventas mínimas mensuales donde el proyecto de la panadería ni pierda ni gane dinero.

Dicho resultado correspondería aproximadamente a 36586 unidades vendidas en el mes, quiere decir que aproximadamente 1219 unidades por día. La proyección y el estudio de mercadeo que se realizó de este ejercicio nos reportaba como mínimo aproximadamente más de dos veces ese valor es decir aproximadamente 2500 unidades producidas y vendidas por día.

## 8. Direccionamiento estratégico

El análisis estratégico es un proceso que se realiza con el fin de investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual se desarrolla un proyecto, idea o empresa. Es el estudio propio de los

factores internos y externos que llevan a cabo formular un plan o estrategias para el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos que se trazaron desde los inicios de un proyecto o idea de negocio. Sirve especialmente para saber hacia dónde se quiere ir y hasta donde se quiere llegar.

Los siguientes son análisis para lograr dicho direccionamiento estratégico:

### **8.1 Misión de Santa Bárbara pan artesanal de cereales**

Santa Bárbara pan artesanal de cereales es una empresa dedicada a la producción y distribución de panes artesanales de cereales para tiendas y mini supermercados. Brindamos a nuestros clientes, una combinación de productos de alta calidad, diferenciadores y competitivos. Con la firme idea de que necesitamos alimentos de alta calidad nutricional para un buen estado de salud físico.

### **8.2 Visión de Santa Bárbara pan artesanal de cereales**

Ser una de las empresas líderes en el ramo de la producción y distribución de pan de cereales en el mercado del retail, reconocida regionalmente al 2025 por la eficacia, eficiencia y diferenciación de nuestros productos y servicio, la entrega puntual de nuestros productos de la más alta calidad y precios competitivos.

### **8.3 Política de calidad**

Trabajamos permanentemente por tener un proceso de distribución rentable, procurando la satisfacción de las partes interesadas, entregando productos y un servicio de calidad, enfocándonos en el mejoramiento continuo en los procesos de innovación, venta y entrega de productos.

### 8.4 Matriz DOFA

Para realizar un análisis interno de la idea de negocio recurrimos a esta herramienta DOFA por medio del cual se detectó las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que puede sufrir el proyecto; de allí generar estrategias para entrar de manera efectiva en el nicho de mercado que se desea. Se tuvieron en cuenta las más relevantes con el fin de detectar cual era la estrategia principal por aplicar.

Tabla 39  
Matriz DOFA

<b>Oportunidades (externas positivas).</b>		<b>Amenazas (externas negativas).</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Poca oferta de panes con cereales, frutos secos y saludables.</b></li> <li>- <b>Altos precios y grandes presentaciones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mayor consumo de pan blanco</b></li> <li>- <b>Abastecer completamente el mercado.</b></li> </ul>	<p><b>Fortalezas (internas positivas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Panadería especialista en panes de cereales en mercado retail.</b></li> <li>- <b>Precios y presentaciones.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia principal es aprovechar la fortaleza del producto novedoso para abarcar gran cantidad del mercado retail para aprovechar la poca oferta de panes nutritivos en las tiendas y mini supermercados.</li> <li>- Aprovechar que en mercado las marcas líderes tienen grandes presentaciones y precios altos. Se compite con precios de panadería y se vende en presentaciones desde una unidad hasta 6 unidades.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte estratégica estaría relacionada con la publicidad dada al cliente con el fin de que note los beneficios del consumo de panes con altos valores nutritivos sin dejar el placer de comer pan.</li> <li>- Aunque se manejan buenos precios, el abastecer el mercado pondrá en reproceso la empresa se determinara si se contrata más personal, compra de maquinaria etc.</li> </ul>	

**Debilidades (internas negativas)**

- **Producto novedoso para un mercado con consumo de panes saludables bajo**
- **Capacidad de producción.**

- La estrategia es que como es un producto diferenciador los clientes estarán interesados por probarlo, por eso es tan importante las degustaciones que se le dejen a cada tendero y que se les entregara a los clientes de la tienda.
- Ya que la capacidad se verá afectada donde la demanda se incrementa, se generará mayores ingresos y permitirá abarcar mayores mercados y replantear colocar punto de venta directo.

- Como estrategia se podría pensar en productos hechos completamente de harina de trigo, pero incluidos cereales, frutos secos y semillas, con el fin de competirle al pan blanco común.
- Una manera de minimizar la debilidad con la amenaza es comenzar con pocas existencias en cada tienda y así ir llevando un registro para producir lo que el mercado este exigiendo y no tener altos inventarios definiendo como va afectando la capacidad de producción.

---

Análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades internas del proyecto de panadería Santa Bárbara.

**8.5 Matriz POAM**

Esta metodología del perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM, permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del proyecto a un nivel externo, para dicha matriz se tuvo en cuenta el análisis del entorno desarrollado en el capítulo 2 donde se hace un enfoque en el macroentorno y microentorno del mercado.

Consiste en revisar los factores que se describieron en el capítulo 2, calificarlos como amenaza u oportunidad y un tipo de nivel; con el fin de medir el impacto de dicho factor dentro del proyecto y así concluir con las respectivas las estrategias a desarrollar.

Tabla 40 Matriz POAM

<i>Factores</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Políticos</i>						
<b>Elecciones Legislativas</b>					x	
<b>Acuerdos de Paz</b>						x
<b>Impuestos y reforma tributaria</b>				x		
<b>Decreto Único reglamentario</b>						x
<b>SGSST.</b>						x
<b>Crisis Migratoria Venezolana.</b>				x		
<i>Económicos.</i>						
<b>Crecimiento Económico</b>	x					
<b>Economía Naranja</b>		x				
<b>Financiamiento a Pymes.</b>	x					
<b>Importación de MP</b>				x		
<i>Social</i>						
<b>Educación</b>					x	
<b>Salud</b>						x
<b>Empleo y los problemas migratorios</b>				x		
<b>Tendencia de consumo cambiantes</b>	x					
<b>Desempleo</b>				x		
<i>Tecnológico</i>						
<b>Altos costos de tecnología</b>			x			
<b>Innovación</b>		x				

Matriz que muestra las posibles estrategias para cada uno de los oportunidades y amenazas externas del proyecto.

<i>Factores</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Competitivos						
<b>Principales competidores de pan en el sector</b>						x
<b>Preferencia de consumo por parte de los compradores</b>	x					
<b>Productos sustitutos</b>						x
<b>Nuevos competidores</b>						x
<b>Alianza con Proveedores</b>			x			
<b>Tendencias del retail a nivel nacional y regional.</b>						

Matriz que muestra las posibles estrategias para cada uno de los oportunidades y amenazas externas del proyecto

**8.5.1 Análisis y Evaluación de la matriz POAM.** De acuerdo con la anterior matriz se analizó cada uno de los aspectos y las posibles estrategias para aprovechar las oportunidades y para mitigar las amenazas frente al proyecto.

#### **8.5.1.1 Oportunidades.**

- **Crecimiento Económico:** El 2017 cerró con un crecimiento económico del 1,8% según datos de Bancolombia y se espera que el año 2018 tenga un crecimiento hasta de un 1%, aunque se tienen muchas expectativas con los nuevos cambios del nuevo mandatario presidencial, este año se ha incrementado el crecimiento económico con respecto al año pasado, en el segundo trimestre los sectores que mejor comportamiento tuvieron fue la administración pública y defensa (5,3 %); el comercio al por mayor y al por menor (3,6 %) e industrias manufactureras (3,7 %),

según las cifras del DANE. Las oportunidades de mayor crecimiento en el comercio al por menor es fundamental para la proyección de la idea de negocio, ya que este es el mercado objetivo y por las cifras de años posteriores es uno de los sectores que mueven la economía del país.

- Economía Naranja: Siendo una de las principales ideas de la nueva cartera presidencial, que pretenden transformar radicalmente mercados tradicionales, con el fin de generar más conciencia y un mejor futuro para el planeta con productos más limpios y seguros para las personas apostando en los ambientes culturales y de arte. Si bien es cierto esta idea de negocio pretende llegar al cliente con consumos más conscientes, mejor calidad del producto y con ingredientes que no limiten a ninguna persona a la hora de adquirirlos.
- Financiamiento de Pymes. Con los nuevos cambios de políticas en la nueva reforma tributaria que se avecina, se ha informado que la baja de los impuestos a las empresas generará un empujón hacia la creación de más empresas y por ende a la empleabilidad de mayor personal, lo que generará mayor consumo e ingresos para los habitantes. Cabe destacar que entidades como la cámara de comercio de Bucaramanga viene adelantando con el sector empresarial, formación en varios aspectos y en algunos proyectos financiación para recursos de crecimiento para pequeña y mediana empresa.
- Tendencias de consumo cambiantes: Si bien es cierto, en cuanto al tema del cuidado de la salud, en estos momentos las personas están más dedicadas a su cuidado personal, se practica más deporte y se ha tomado las redes sociales y la televisión como un medio para mostrar la transformación de cuerpos y la vida de muchas

personas alrededor de hábitos saludables y vida fitness. Es un momento importante para incursionar en este tipo de mercado con dichas propuestas, alimentos saludables con altos aportes nutricionales y que se puedan encontrar no solo en lugares específicos como tiendas saludables fitness, sino también en lugares más comerciales como tiendas de barrio y mini supermercados.

- **Innovación:** Así como la tendencia del consumo es cambiante, los productos se deben estar adecuando a dichos cambios. Optar por productos con mayor contenido nutricional, pocos ingredientes de conservación y llegar a la mayoría de la población es una de las estrategias y retos para incursionar en el mercado de panes saludables en el mercado retail.
- **Altos costos en tecnología.** Aunque en la producción de pan se maneja aun una mayor parte del proceso manual, se aspira que con el nivel de crecimiento de la demanda en un futuro se tecnifique la parte manual con el fin de estandarizar y automatizar los procesos. No se acabaría con la mano de obra ya que esta parte estaría utilizada para otras actividades que ayuden con un óptimo proceso.
- **Alianza con los proveedores.** Este ítem es importante ya que de ello depende suministros de materia prima de excelente calidad a tiempo y con precios de costo mucho mejores, que permitan un producto de buena calidad a un excelente precio.

#### ***8.5.1.2 Amenazas.***

- **Elecciones Legislativas:** Con la posesión del nuevo presidente de la república los cambios que se puedan presentar, pueden generar cierta incertidumbre y por ende impedir un crecimiento económico ya que se paralizan ciertos sectores y la inversión tiende a minimizarse. Se pueden tomar las nuevas ideas del actual gobierno para el

crecimiento de Pymes y aprovecharlas como apoyo para la puesta en marcha del proyecto.

- Acuerdos de Paz: Se mantiene una postura de incredulidad en ciertos sectores ya que no todos los integrantes de las guerrillas se acogieron a dicho acuerdo y estos se agruparon y delinquen en algunos sectores del país esto genera que la inversión y el turismo se minimicen y por ende se vea afectada de cierta manera la economía.
- Impuestos y reforma tributaria: Aunque el actual mandatario elegido, pretende minimizar los impuestos al sector empresario, se prevé que esto acarreará mayores impuestos para los estratos medios del país, que son uno de los estratos del mercado objetivo a quienes se quiere llegar. Lo que sí se puede aprovechar es que ante este fenómeno las familias buscarán productos más económicos en lugares donde los precios sean asequibles y que cumplan con la función para la que se adquiere.
- Decreto Único reglamentario SGSST. Uno de los más importantes a la hora de crear una empresa es pensar en el bienestar físico del empleado. Aunque es un plan para prevenir futuras enfermedades y accidentes laborales, la inversión y tiempo para el manejo e implementación de dicho decreto es bastante grande. Lo primordial para que no se convierta en un problema es desde el principio coordinar quienes serán los encargados el vigía de seguridad ya que es una empresa pequeña y sobre todo las capacitaciones para que el cumplimiento de los objetivos de dicho programa sea llevado a cabo en su totalidad.
- Crisis Migratoria Venezolana. Se estima que en solo Bucaramanga cerca de 400 venezolanos llegan diariamente según el personero de la ciudad. Esto no solo conlleva a que se presenten problemas de orden público, sino que además la mayoría de ellos

se quedan en la ciudad con el fin de conseguir trabajo en lo que les ofrezcan, muchas veces a cambio de comida y estadía y con pagos muchos menores a los que se realizan por diferentes tareas en la ciudad.

- **Importación de MP:** La mayoría de trigo que se consume en el país es importado, por esto la subida del dólar afecta en gran medida los costos de producción y el producto a desarrollar en este proyecto no se cambia de manera contante debido a múltiples factores una de ellas la competencia. Una de las estrategias estaría relacionada con adquirir suficiente producto y tener un buen almacenamiento ya que con el cambio de precios no afecte tanto el costo de producción.
- **Educación y Salud.** La capacitación del sector panadero está limitada por el SENA que es la única entidad del estado donde la gente se puede capacitar de manera gratuita. Entre más capacitada esté la gente mejores productos se podrán producir ya que tendrán el conocimiento para el manejo de factores como la contaminación cruzada, buenas prácticas de manufactura entre otros.
- **Empleo, Desempleo y los problemas migratorios:** El empleo en Bucaramanga en la mayoría de los casos es informal, aunque según el DANE para el trimestre marzo a mayo de 2018 la tasa de desempleo en Bucaramanga se ubicó en 9,4%, menos que en el mismo periodo de 2017, cuando fue 8,3%. Los problemas migratorios es un problema actual ya que muchos de los ciudadanos venezolanos son empleados que hacen los trabajos con pagos de menor valor que los que realiza un colombiano.
- **Principales competidores de pan en el sector:** Aunque una de las marcas con mayor competencia en la rama del pan con cereales en las tiendas y mini supermercados es Bimbo, no tienen presentaciones con poca cantidad y vienen solo en presentación de

pan tajado. Una de las estrategias para competir es el precio, calidad del producto y sabor, diferenciadores que pueden lograr un valor importante a la hora de competir con esta marca mundial en el sector en el que se encuentra el mercado objetivo.

- Preferencia de consumo por parte de los compradores: Aunque la preferencia mayor es el pan blanco, las nuevas tendencias fitness y de cuidado de la salud pueden ser de gran ayuda en fomentar en los consumidores a la hora de consumir pan.
- Productos sustitutos: Los productos sustitutos como las arepas, galletas y tortas siempre van a ser muy importantes, ya que la mayoría de las personas no todos los días consumen pan, la importancia de una buena publicidad y mercadeo puede lograr que los consumidores prefieran optar por productos más saludables.
- Nuevos competidores: A medida que se van presentando los cambios en las preferencias de los consumidores, los productores de pan que ya llevan tiempo en el mercado del retail cambiarán dichos productos con el fin de permanecer en el mercado, por esta razón se pretende ser la empresa pionera en este tipo de productos especializados para este tipo de mercado.

## 9. Conclusiones

La industria panificadora en Bucaramanga es una de las más representativas en el país ya que para el 2017 según el informe de Sectorial en alianza con E-informa que son empresas dedicadas al análisis financiero, económico y empresarial, especializado en el análisis de los diferentes sectores que participan en la economía colombiana, existían más de 466 panaderías en la ciudad, es decir, por cada 750 habitantes aproximadamente de los estratos 1, 2 y 3 que es donde hay mayor concentración de la población, hay una panadería.

En el análisis del entorno se hizo un análisis del macro entorno por medio de un PEST estudiando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectaban o fortalecían la puesta en marcha del proyecto. Se hizo análisis de la situación migratoria de los venezolanos, el cambio de mandatario presidencial y las reformas tributarias que se pretenden aplicar, así como el proceso de paz estarían cambiando la percepción y la inversión en el país.

Se realizó un análisis del micro entorno a nivel internacional, nacional y regional. El consumo de pan en dichos niveles, las importaciones que realiza Colombia de los principales cereales y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en Santander según datos de la cámara de comercio de Bucaramanga.

Se analizó las tendencias del retail o comercio minorista sus tendencias y las mejoras que se deben implementar en este tipo de comercio que se ha mantenido a través de los años, ya que este tipo de mercados en Colombia es predominante ya que según el último censo realizado por Servinformación cuenta con más de 550.000 tiendas de barrio, aunque esta cifra es un aproximado.

Con un análisis de las fuerzas de Porter se evidenció las principales fuerzas a trabajar que fueron los principales competidores ya que hablamos de una marca mundial como lo es Pan Bimbo, los sustitutos del producto que es el pan blanco de mayor consumo y los futuros compradores.

En el análisis del mercado se realizó una investigación exploratoria con una prueba piloto que nos definió las pautas para la investigación concluyente para el mercado objetivo y el mercado meta; allí se evidenció que una persona consume en promedio 2 panes por día y que el promedio de visitas a la semana al lugar donde compran el pan es de 3 a 4 veces por semana y que más del 90% estaría interesado en adquirir panes diferentes con mayor aporte nutricional.

Con el pronóstico de la demanda se pudo evidenciar pautas para la factibilidad de llevar a cabo el proyecto y el plan de mercadeo que se usaría para lograr una penetración en el mercado.

En el análisis operativo se especificaron los recursos productivos y administrativos necesarios, así como la localización y distribución de la planta, también se muestran los cuatro procesos de los tipos del pan que saldrían al mercado. Dichos procesos se llevaron a cabo en la panadería la Casita del Pan de la ciudad de Málaga donde se realizaron dos pruebas de ajuste para la calidad y tipo de pan que se pretende implementar en dicho proyecto.

En el análisis organizativo y legal se desarrollaron, organigrama requerido para la idea de negocio donde se especifica la cantidad de empleados que se necesitarían un gerente un vendedor un panadero y dos auxiliares; junto con el manual de funciones y la estructura salarial. En la parte legal la forma jurídica en que se desarrollara la idea de negocio como persona natural y los requerimientos legales que conlleva, así como los gastos de constitución.

En el análisis financiero se determinó la factibilidad del proyecto con una tasa de retorno del 37%, un valor presente neto de \$234.366.752 y un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años aproximadamente. Además, los escenarios propuestos de análisis de sensibilidad mostraron que con un 50% menos o de más, el proyecto presenta cambios bastante importantes, en donde se requiere realizar cambios para que sea viable y poder responder a la demanda.

El punto de equilibrio nos permitió analizar y concluir que las ventas, para que no se pierda ni se gane, son mucho más bajas que la capacidad a la que se piensa producir según la demanda, aproximadamente 1050 unidades en promedio por día en ventas para llegar al punto de equilibrio.

En el direccionamiento estratégico se tuvieron en cuenta dos matrices: DOFA y POAM con la primera se pudo visualizar los aspectos internos más importantes y con ellos dirigir estrategias para aprovechar las oportunidades mitigando las debilidades que se tendrían. Aquí concluimos que las principales fortalezas están en que es un producto novedoso que muy poco se encuentra en este tipo de mercado del retail de tiendas y mini supermercados así que la competencia es considerablemente pequeña. Aunque hay que competirle al pan blanco que es el más consumido, con buenas estrategias de publicidad como los volantes para tiendas donde se muestra los beneficios del pan de cereales y de mercadeo como las degustaciones que se les entregaran al tendero podrían hacer interesar al consumidor.

En la matriz POAM se definieron los factores externos considerados más importantes para la puesta en marcha de la idea de negocio, se pueden aprovechar factores externos como el

crecimiento económico por el que se espera atraviere el país, los cambios en la reforma tributaria que beneficiaría a los empresarios con menos carga de impuestos; además, las tendencias cambiantes por parte de los consumidores que requiere al mercado mejores productos y con la tendencia de la vida fitness y el cuidado del cuerpo es una estrategia para vincular al consumidor con el producto que se ofrece en esta idea de negocio, ya que va a estar al alcance de cualquier persona en la tienda de su barrio.

### **10. Recomendaciones.**

Se recomienda producir mayor cantidad de panes de los sabores que más recibieron porcentaje en las encuestas que fueron el de cereales y el de uvas, frutas y panela. La producción de los otros dos tipos de pan de soya y de papa se realizaría un estudio para definir si rotarían como se esperaba o habría que cambiarlos o sacarlos del mercado.

En la capacidad de la planta se debe tener en cuenta que, con una mayor producción, la mano de obra con la que se presenta el análisis va a quedar pequeño y se recomendaría en contratar más personal, podría ser otra persona que se dedique exclusivamente a la parte del aseo y el auxiliar de panadería que colaboraba con esta actividad tan solo se dedique a producción.

Se recomienda llevar a cabo las pautas que se mencionaron en el direccionamiento estratégico para realizar una publicidad que genere interés en el consumidor para adquirir productos con mayor porcentaje de nutrientes para el cuidado de la salud, además, el ingresar a un mercado donde la competencia con una de las marcas más reconocidas a nivel mundial debe ser cuidadosa y determinante.

Se recomienda agregar otros mercados aparte del retail en tiendas y mini supermercados como las tiendas saludables fitness y los gimnasios en donde se podrían comercializar estos productos en otra presentación para diferenciarlos y con un precio más alto, ya que sería otro mercado objetivo con poder adquisitivo mayor.

**Referencia Bibliográfica.**

Asociación Nacional de empresarios de Colombia ANDI. (2017) *Balance 2017 y perspectivas*

2018. Recuperado de

<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>.

Arriendo finca raíz. (2018 julio) Recuperado de [https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-](https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bucaramanga/san_francisco-det-3959417.aspx)

[arriendo/bucaramanga/san\\_francisco-det-3959417.aspx](https://www.fincaraiz.com.co/bodega-en-arriendo/bucaramanga/san_francisco-det-3959417.aspx).

Agrofy (2018) *Argentina avanzó dos posiciones en el ranking mundial de países productores de*

*trigo*. Recuperado de [https://news.agrofy.com.ar/noticia/173658/argentina-avanzo-dos-](https://news.agrofy.com.ar/noticia/173658/argentina-avanzo-dos-posiciones-ranking-mundial-paises-productores-trigo)

[posiciones-ranking-mundial-paises-productores-trigo](https://news.agrofy.com.ar/noticia/173658/argentina-avanzo-dos-posiciones-ranking-mundial-paises-productores-trigo).

Becerra Elejalde Laura Lucia (20 de septiembre de 2017) *Estas son las 10 amenazas legislativas*

*y políticas para el comercio en el país*. Recuperado de

[https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-](https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956)

[politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956](https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956).

Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final

(CSIVI) (2017) *Que es la CSIVI*. Recuperado de [https://csivi.co/implementacion-](https://csivi.co/implementacion-territorial/que-es-csivi)

[territorial/que-es-csivi](https://csivi.co/implementacion-territorial/que-es-csivi)

Chiquiza Nonsoque Johan. (4 de agosto de 2017). *En Colombia, 98% de la población afirma comer pan usualmente*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/en-colombia-98-de-la-poblacion-come-pan-2533609>.

Colombia es un país de tiendas de barrio y peluquerías (septiembre de 2017). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/radiografia-del-pequeno-comercio-colombiano-en-2017/249795>.

Departamento administrativo Nacional de estadística DANE (2018) *Condiciones de educación 2017*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>.

Federación Nacional de comerciantes Fenalco (2017). *Propuestas y Amenazas para la economía Colombiana* Recuperado de <http://www.fenalcobogota.com.co/images/pdf2017/Propuestas-y-Amenazas%20-%20Fenalco-Bogota.pdf>.

Hernández Pérez José Ángel. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/12>.

Instituto geográfico Agustín Codazzi (2018) *Consulta de Información Catastral IGAC*.

*Recuperado de <http://geoportal.igac.gov.co/es/contenido/mapa-de-sistema-nacional-catastral>.*

Imprenta Nacional de Colombia (2017). *Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016*. Recuperado de

<http://www.gydconsulting.com/userfiles/Ley-1819-29-dic-16-Reforma-Tributaria-Diario-Oficial-50101.pdf>

Malhotra, Naresh K. (edición 5ta) (2008) *Investigación de Mercados*. México. Editorial

Pearson.

Ministerio de Salud Colombiano (2015). *La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en*

*Colombia ENSIN-2015*. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/Paginas/encuesta-nacional-de-situacion-nutricional-ensin.aspx>.

Ministerio de Relaciones exteriores, Migración Colombia (2017). *Más de 870 mil venezolanos*

*están radicados en Colombia*. Recuperado de

<http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/prensa/comunicados/comunicados-2018/julio-2018/7929-mas-de-870-mil-venezolanos-estan-radicados-en-colombia>.

Muñoz Luis Giraldo (1ra edición) (2013) *Hágase Experto en panadería y pastelería*. Colombia.

Fondo Editorial de Risaralda.

Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar sus negocios. (octubre 2017). *El*

*Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-tecnologias-en-las-empresas-colombianas-137876>.

Sectorial (2016) *Informe Sector industria Panificadora en Colombia*. Recuperado de

[https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales).

Sectorial (2017) *Informe Sector industria Panificadora en Colombia*. Recuperado de

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/91777-industria-panificadora,-un-sector-con-alto-poder-de-adaptaci%C3%B3n>

Secretaria de planeación de Bucaramanga (2013-2027). *Plan de ordenamiento territorial segunda generación*. Recuperado de

<http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>.

Sampieri H Roberto, Collado F Carlos, Baptista L Pilar (5ta edición) (2010) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGrawll Hill.

The Nielsen Company. (junio de 2016). *Pensar en pequeño para crecer en grande. Como prosperar en el entorno detallista*. Recuperado de

[https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_EstrategiasdeCrecimientodelMercadoDetallista.PDF](https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_EstrategiasdeCrecimientodelMercadoDetallista.PDF)

The Nielsen Company. (diciembre de 2015). *6 tendencias del retail en América Latina*.

Recuperado de

<https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>.

Todo por la fibra (abril de 2015). *Revista Dinero*. Recuperado de

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aumento-consumidores-pan-integral/207662>.

Zlegier Jean- Marc (julio 2018). *El modelo discount: una raza de retailer diferentes*. *Revista*

*Góndola*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/revistagondola>