

PAN&PAN

Angie Yulieth Peralta Pérez.
Lina María Durán España.
Jhojann Steven Palomar Atehortua.

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2020

PAN&PAN

Angie Yulieth Peralta Pérez.
Lina María Durán España.
Jhojann Steven Palomar Atehortua.

Directora
Gladys Llanet Suárez Galeano

Trabajo de grado para optar al título en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2020

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado al Sr. Euclides Peralta y a nuestra directora de tesis Gladys Suárez, quienes con su experiencia, conocimiento y motivación nos brindaron todo su apoyo para la realización de este proyecto de grado; así mismo, queremos dedicarla a nuestros padres por todo su amor, motivación y comprensión en todos estos años de esfuerzo, y demás docentes que nos colaboraron y dieron todo su empeño para ayudarnos a culminar este proceso.

Resumen

Se da a conocer una idea de negocio con detalles específicos como costos y gastos que pueda requerir la empresa, realizando un análisis detallado por cada uno de los factores. Inicialmente se analizó un problema que actualmente enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, específicamente las panaderías de barrio; de acuerdo con esta problemática, surgió una idea de negocio; que consiste, en crear una fábrica de masa de pan para brindarle un apoyo a las panaderías ya mencionadas, quitándoles una preocupación y garantizando calidad y bajos precios. Con la idea de negocio que se identificó; se hizo un análisis detallado para evidenciar posibles oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa; así mismo, se calculó el punto de equilibrio con el fin de ver que tan rentable es el proyecto; además, se realizó un pequeño estudio de mercado a nivel nacional e internacional con el fin de evidenciar las necesidades de los mercados internacionales y determinar en qué país se podría iniciar nuestra ampliación de mercado viendo la posibilidad de exportar el producto en un futuro con aliados estratégicos.

Palabras claves: pymes, masa de pan, calidad, bajos costos, exportar.

Abstract

A business idea is revealed with specific details, such as the costs and expenses that the company may require, making a detailed analysis of each of the factors. Initially, a problem that micro, small and medium-sized enterprises currently face, specifically neighborhood bakeries, was analyzed; Based on this problem, a business idea emerged; which consists of creating a bread dough factory to provide support to the aforementioned bakeries, eliminating their concern and guaranteeing quality and low prices. With the business idea that was identified; A detailed analysis was carried out to show the possible opportunities and threats that the company may have; Furthermore, the break-even point was calculated to see how profitable the project is; Also, a small market study was carried out at national and international level to find out the needs of international markets and determine in which country our market expansion could begin, analyzing the possibility of exporting the product in the future with strategic allies.

Keywords: pymes, bread dough, quality, low costs, to export.

Tabla de contenido

1. Descripción de la idea de negocio	13
1.1. Idea empresarial.....	13
1.2. Logo.....	13
1.3. Promotores.....	13
2. Análisis del mercado	15
2.1. El entorno	15
2.1.1. Político.....	15
2.1.2. Económico.....	16
2.1.3. Socio-cultural.....	18
Algunas de las costumbres colombianas son:.....	18
2.1.4. Tecnológico.....	19
2.1.5. Ecológico.....	20
2.1.6. Legal.....	20
2.2. El sector	21
2.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	22
2.2.2. Rivalidad entre las empresas.....	22
2.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes.....	23
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos.....	24
2.3. Estudio de la competencia	24
2.4. La demanda.....	30
2.5. Resultado del método de validación.....	31
2.6. Estudio internacional	36
2.6.1. País objetivo Chile.....	36
2.6.2. Clasificación arancelaria del producto.....	39
2.6.3. Acuerdos comerciales entre Colombia y Chile.....	39
2.6.4. ¿Por qué expandirse internacionalmente?.....	
3. Plan estratégico y estructura organizacional	41
3.1. Análisis interno y externo (DOFA).....	41
3.1.1. Amenazas.....	43

3.1.2. Oportunidades.....	44
3.1.3. Debilidades.....	44
3.1.4. Fortalezas.....	44
3.2. Objetivos estratégicos y estrategias para alcanzarlos.....	44
3.3. Constitución de la empresa.....	46
3.4. Estructura jurídica.....	46
4. Plan de marketing.....	47
4.1. Producto.....	47
4.2. Precios.....	52
4.3. Plaza - distribución.....	54
4.4. Promoción.....	55
4.5. Ventas.....	56
5. Plan de operaciones y organizacional.....	58
5.1. Tamaño y localización del negocio.....	58
5.2. Proceso de producción.....	58
5.3. Soporte Físico.....	59
5.3.1. Instalaciones.....	59
5.3.2. Equipamiento.....	61
5.3.3. Sistemas y tecnologías de la información y comunicación.....	65
5.4. Proveedores y plan de compras.....	65
6. Plan de recursos humanos.....	67
6.1. Número de personas y perfil profesional.....	67
6.2. Funciones y tareas por realizar.....	67
6.3. Contratación de personal.....	67
6.4. Costos salariales.....	68
6.5. Organigrama de funcionamiento.....	70
7. Plan financiero.....	71
7.1. Insumos.....	71
7.2. Política y definición de precios.....	73
7.3. Inversiones iniciales.....	74
7.4. Financiación.....	75

7.5. Proyección de costos y ventas	77
7.6. Gastos fijos	78
7.7. Variables macroeconómicas	78
7.8. Estado de resultados	79
7.9. Costo unitario y punto de equilibrio	79
7.10. Flujo de caja.....	80
7.11. Balance financiero	81
7.12. Valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR)	82

Lista de tablas

Tabla 1. Comparativa de precios.29

Tabla 2. Dofa de la empresa PAN&PAN.42

Tabla 3. Plan estratégico de PAN&PAN.44

Tabla 4. Recursos materiales.64

Tabla 5. Recursos tecnológicos o técnicos.65

Tabla 6. Proveedores y plan de compras.66

Tabla 7. Perfiles y salarios de contratación.68

Lista de figuras

Figura 1. Logo PAN&PAN.....	13
Figura 2. PIB Colombia 2014-2019.....	17
Figura 3. PIB Per Cápita Colombia 2018.....	17
Figura 4. Competencia en el mercado.....	22
Figura 5. Logo Hornitos.....	25
Figura 6. Precios Hornitos.....	26
Figura 7. Logo Pan Pa´ya!.....	26
Figura 8. Precios Pan pa´ya!.....	27
Figura 9. Logo Tostao´.....	27
Figura 10. Precios Tostao´.....	28
Figura 11. Logo Bimbo.....	28
Figura 12. Precios Bimbo.....	29
Figura 13. Sondeo del mercado.....	31
Figura 14. Pregunta N° 1.....	32
Figura 15. Pregunta N° 2.....	32
Figura 16. Pregunta N° 3.....	33
Figura 17. Pregunta N° 4.....	33
Figura 18. Pregunta N° 5.....	34
Figura 19. Pregunta N° 6.....	34
Figura 20. Pregunta N° 7.....	35
Figura 21. Pregunta N° 8.....	35
Figura 22. Chile.....	37
Figura 23. Indicadores socio económicos.....	37
Figura 24. Hábitos de consumo.....	38
Figura 25. Principales proveedores del producto a Chile.....	38
Figura 26. Estructura jurídica de PAN&PAN.....	46
Figura 27. Pan Integral Multicereal.....	47
Figura 28. Mogolla 5 granos.....	48
Figura 32. Pan Blandito.....	50
Figura 31. Pan pera con bocadillo.....	50

Figura 33. Pan Coco.....	50
Figura 34. Pan tamaño familiar en cuarto de crecimiento.....	51
Figura 35. Costos pan integral tamaño familiar.	52
Figura 36. Costos pan tradicional tamaño familiar.	53
Figura 37. Costos pan tradicional individual.....	53
Figura 38. Prototipo imanes y volantes publicitarios.....	56
Figura 39. Costos imanes y volantes publicitarios.....	56
Figura 40. Ventas.....	57
Figura 41. Proceso.....	58
Figura 42. Diagrama de flujo, proceso.....	59
Figura 44. Área administrativa.....	61
Figura 45. Equipos.....	62
Figura 46. Cuarto de almacenamiento.....	63
Figura 50. Organigrama de funcionamiento.....	70
Figura 47. Pan integral tamaño familiar.....	71

Introducción

PAN&PAN es una empresa que nace como una idea de negocio; debido a que, se identificó un segmento de mercado colombiano no explorado; puesto que, las empresas que se determinaron como competencia, no tienen el enfoque que PAN&PAN tiene; además, este mercado brinda grandes oportunidades y beneficios.

La idea de negocio consiste en producir masa de pan lista para hornear, realizando todo el proceso al que se enfrentan diariamente las panaderías de barrio. Ese enfoque se tomó; ya que se identificó que en el mercado colombiano no había empresas dedicadas a este campo con el planteamiento que PAN&PAN posee. Esta empresa se dedicará a distribuir masa de pan a micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran en Bogotá, llamadas comúnmente panaderías; se espera también cubrir el mercado nacional con los distintos productos; así mismo, llegar en unos años a vender el producto internacionalmente.

Se realizó un estudio con la matriz FODA, el análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter con el fin de identificar ventajas y desventajas que pueda tener la empresa en el mercado, así como falencias por mejorar interna y externamente. De igual manera se estudiaron los competidores más fuertes que tiene PAN&PAN para conocer su estrategia y estar al tanto de sus productos entre otros factores relevantes que allí se evidenciaron.

La estimación que se tiene de ventas es de dieciséis arrobas diarias, con esto se podrá recuperar lo invertido en menos de un año y desde este punto de vista el proyecto es muy viable porque genera muy buenos rendimientos.

1. Descripción de la idea de negocio

1.1. Idea empresarial

PAN&PAN es una fábrica que se dedicará inicialmente a hacer dos líneas de masa de pan precocida para distribuir a diferentes panaderías, denominadas como micro, pequeñas y medianas empresas; con el fin de dar a conocer la marca; así mismo, espera ampliar su segmento de mercado distribuyéndoles a los almacenes de cadena y a los consumidores finales que buscan una nueva forma de obtener pan fresco, como producto terminado o listo para hornear, a nivel nacional e internacional. Este emprendimiento, se crea con el fin de ayudar a estos pequeños empresarios a crecer en cuanto a su nivel de ventas, reduciendo costos y aumentando su ganancia; de igual forma, se garantizará calidad y bajo costo (con referencia al precio del mercado). Por otra parte, el valor agregado consiste en una línea de pan integral con diferentes ingredientes que no suelen ser muy comunes, pero que esta empresa puede agregar a su gran variedad de masas de pan; puesto que, esta empresa maneja dos líneas de masa de pan de las cuales la masa de pan integral será su plus diferenciador por lo anteriormente mencionado; de la misma forma, estos productos se ofrecerán por un valor menor del que ofrece el mercado.

1.2. Logo

El isologo diseñado para el emprendimiento se presenta en la figura 1.



Figura 1. Logo PAN&PAN. Autoría propia.

1.3. Promotores

Las personas que están impulsando este proyecto llamado PAN&PAN son estudiantes de Negocios Internacionales que se encuentran cursando actualmente décimo semestre en la universitaria Uniagustiniana. Es un grupo conformado por tres emprendedores jóvenes llamados

Angie Peralta, Lina Durán y Steven Palomar que creen firmemente en salir adelante con este modelo de negocio, y adicionalmente obtener un resultado positivo como opción de grado.

2. Análisis del mercado

2.1. El entorno

Se realizó un estudio PESTEL con el fin de identificar posibles ventajas y desventajas para la empresa; así mismo, aprovechar los factores favorables y prevenir posibles normativas desfavorables para la empresa tales como salubridad, entre otras. Gracias a este estudio se logró realizar un análisis determinando diferentes estrategias que se podrían aplicar.

A continuación, evidenciamos esta información con más detalle.

2.1.1. Político.

Con el fin de impulsar el crecimiento de este sector empresarial el gobierno nacional ha diseñado diferentes instrumentos de apoyo como:

- Incentivos no monetarios; la VUE (Ventanilla Única Empresarial) es una plataforma que facilita los trámites para el momento de crear la empresa, lo cual hace que se ahorre tiempo y dinero al formalizar la misma.
- Programa iNNpulsa; su objetivo es el crecimiento empresarial y la promoción del emprendimiento y apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas en cada una de las etapas de su ciclo de vida y así poder lograr las falencias que se presenten. Y para ello, cuenta con tres etapas: emprendimiento, la cual va acompañada del programa Aldea; crecimiento, la cual va acompañada del programa mega-up; y consolidación, la cual va acompañada del programa mega-innovadores.
- Programa de Bancóldex; su especialidad es la de prestar servicios financieros y adicional cuenta con una línea de servicios no financieros como lo es la formación empresarial, consultoría y apoyo para estructurar proyectos en sus diferentes etapas.
- Programa del Mintic; el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones brinda apoyos y beneficios no monetarios para la transformación de plataformas digitales. Por lo tanto, cuenta con diferentes herramientas como los centros de transformación digital empresarial, acompañamiento en la implementación de la cadena de valor del e-commerce en los negocios, empresario digital y masificación de soluciones Tic. (Grupo Bancolombia, 2019).

Los incentivos y apoyos solo se pueden otorgar a las empresas que cumplen con los criterios establecidos por la Ley 590 de 2000 que se encuentra vigente desde Julio del 2000 en la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. De esta manera los empresarios podrán reconocer con mayor facilidad las oportunidades que les ofrece

el mercado y de esta manera podrán salir adelante con sus proyectos y lograr un crecimiento sostenible. (Mincomercio, 2018).

Algunos de los beneficios que ofrece son:

- Líneas de crédito con tasa y plazos preferenciales.
- Programas de apoyo al crecimiento y la innovación.
- Facilidad de acceso a mercados de bienes y servicios.

2.1.2. Económico.

Actualmente en Colombia es complejo estudiar el crecimiento económico por diferentes factores, el país mantiene sus expectativas de crecimiento entre un 3,4% y 3,6% por encima del promedio mundial que se encuentra en un 2,5%. Sin embargo, para lograr este crecimiento tiene unos grandes retos, como, por ejemplo, mejorar la tasa de desempleo que sigue aumentando y se encuentra en un 12,9%. (Revista Dinero, 2020).

Además, es importante resaltar que el gobierno está dedicado a mejorar los temas anteriormente mencionados, por ejemplo, mediante la ley de reactivación económica en la cual otorga cero impuestos de renta durante un periodo de siete años a emprendedores de industrias creativas, otro son los instrumentos financieros “Bonos Naranja” destinados a financiar o refinanciar empresas vinculadas a la economía naranja, esto con el fin de garantizar el crecimiento económico del país. (Presidencia de la República, 2019).

En cuanto al consumo de pan en Colombia este es uno de los alimentos indispensables en los hogares ya que el 98 % de ellos compran panes en el año; esto quiere decir, que los colombianos consumen 22 kg de pan anuales de la siguiente manera el 88% al desayuno, el 8% a la media mañana y el 4% al almuerzo. Esto puede ser una ventaja para PAN&PAN ya que, aunque este mercado es grande, hay suficientes clientes para todos. (El campesino, 2019).

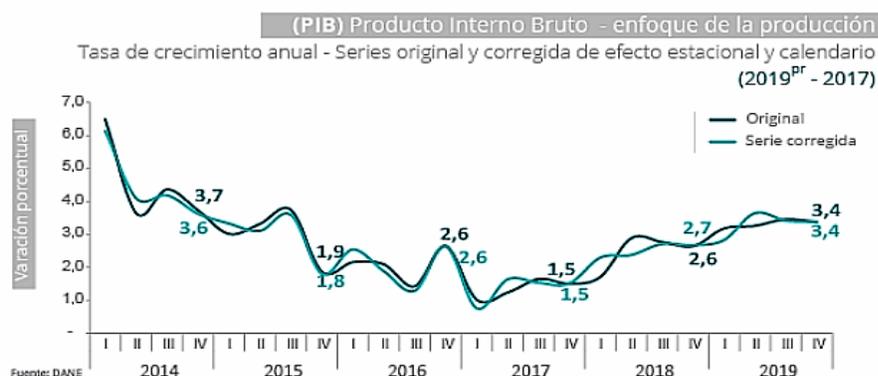


Figura 2. PIB Colombia 2014-2019. (DANE, 2020).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia obtuvo un crecimiento para el cuarto trimestre del año 2019 del 3,3% con respecto al del año 2018, siendo el comercio al por mayor y al por menor, el alojamiento y servicios de comida, transporte y almacenamiento; algunas de las actividades económicas que contribuyeron a este crecimiento. (DANE, 2020).



Figura 3. PIB Per Cápita Colombia 2018. (Datos Macro, 2020).

El PIB Per cápita en Colombia para el año 2018 fue de US\$5.624, es decir, que tanto su nivel de riqueza y de vida son bajos con respecto a los de otros países. (Datos Macro, 2020).

Actualmente el Banco de la República ha realizado una modificación en la tasa de interés debido a la pandemia que se está viviendo; con esto, la tasa de interés de referencia en Colombia queda en 3,75% después de casi veintitrés meses en el que no realizó ningún cambio. (Colprensa,2020).

Antes de este cambio, la tasa se sostenía en un 4,25%. Según una encuesta realizada en el mes de diciembre del año 2019 y la inflación anual del país, presentó una desaceleración para el mes de noviembre del 2019, la cual fue del 3,84% un porcentaje moderado. (Revista Portafolio, 2019).

De esta forma; se evidencia, que las tasas de interés se mantienen niveladas; por el momento, debido a la situación que actualmente vive el país, se estima que no incrementaran por un periodo prudente mientras se estabiliza la economía y gracias a que el banco de la república no subió dichas tasas, los empresarios se verán favorecidos; ya que, el valor de los créditos no incrementarían; a pesar de esto, deben estar prevenidos frente a fuertes cambios que podrían suceder en la economía por la pandemia ya mencionada.

2.1.3. Socio-cultural.

Algunas de las costumbres colombianas son:

- Las personas de estratos 1, 2, 3 y 4 suelen ir a su panadería de barrio; pero, uno de los grandes problemas de estos negocios es que sacan pan recién horneado una vez al día, si trabajaran con PAN&PAN podrían sacar siempre pan fresco y caliente en varios horarios del día, no generalmente en la mañana.
- Uno de los mitos que solemos escuchar es que el pan engorda y lo cierto es que este producto solo engorda si se come en exceso, así como cualquier otro alimento. La empresa quiere cambiar ese pensamiento para que vean que la línea de pan integral no los perjudica tanto como el pan tradicional. (Fernández, 2020).
- Últimamente se ha generado una tendencia fitness lo que ayuda a comercializar el producto y hacerlo conocer fácilmente. (gerente.com, sf).

Aunque tradicionalmente se suele comer pan al desayuno, el objetivo es generar ese hábito de consumo también acompañando la hora del almuerzo, onces o cena y que no les perjudique, si no que aprovechen los beneficios por consumir la línea de pan integral o de maíz que no afectan de la misma forma su salud.

Según una tendencia impulsada por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en el futuro de la industria panificadora se esperan productos saludables con bajo contenido de gluten y azúcar esto con el fin de disminuir los problemas de diabetes y obesidad. (Sectorial Análisis, monitoreo y evaluación de sectores, 2018).

Las tendencias del mercado cambian constantemente, según el Diario la República los consumidores son los que determinan el rumbo del mercado y hace mención a las necesidades de

los mismos según su generación; los adultos exigen tradición y confianza, los jóvenes servicio e innovación y los más pequeños, moda y estilo. En donde el excelente servicio al cliente y la exclusividad en los productos generan un valor agregado. Y resalta que la clave del éxito es la creatividad. (Diario La República, 2020).

Gracias a esta información, se evidenciaron dos posibles caminos a los cuales lleva esta investigación: El primer escenario, es seguir en el primer entorno y quedarse ahí atrayendo a los clientes tradicionales, y el segundo, es evolucionar con el mercado y ofertar el tipo de productos que los clientes están demandando. Para los emprendedores, el objetivo es aprovechar cada segmento del mercado y así obtener los rendimientos financieros a los que se pretende llegar, además de seguir impulsando la empresa. Sin embargo, el producto de PAN&PAN está encaminado a esas tendencias, los ingredientes están pensados en cuidar a los consumidores, lo cual es positivo porque los niveles de ventas serán mayores gracias a esas tendencias de consumo.

2.1.4. Tecnológico.

Estamos en la era de la información y de la tecnología, el desarrollo de esta beneficia a PAN&PAN; ya que, se encuentran bases de datos que brindan información valiosa e impulsarían el negocio con la tercerización de servicios. Gracias a la evolución de las aplicaciones para los Smartphone, se pueden tercerizar servicios; específicamente, la distribución del producto. Las plataformas ayudarían a vender mucho más fácil y directo a los clientes; adicionalmente, se aprovechará que muchas empresas se dedican a la entrega de mercancías para enviar la masa de pan por medio de estas plataformas o empresas de envíos ahorrando así costes que se invertirán en desarrollo de la publicidad o páginas web.

Por otra parte, existen varios tipos de maquinaria que podrían ayudar a aumentar la productividad y disminuir sus costos de fabricación. A pesar de la gran variedad tecnológica que se podría utilizar en la empresa, se determinó que los tipos de maquinaria que se utilizarán en esta empresa por su viabilidad son:

– Moldeadora de pan:

Esta moldeadora ayuda a tener una precisión en el moldeo minimizando el margen de error con respecto al tamaño o peso del pan. Además de esto moldea muy rápido lo cual garantiza una producción más veloz.

– Laminadora de masa pan hojaldre:

Esta laminadora garantiza un hojaldre perfecto, siempre y cuando la materia prima sea la correcta y de calidad; además, ayuda a disminuir el tiempo de producción; minimizando el margen de error.

2.1.5. Ecológico.

En cuanto a las industrias panificadoras, generalmente no son emisores contaminantes fuertes gracias a que la mayoría de las materias primas, que se utilizan para tales procesos, tienen un inicio y un fin. Es decir, no generan muchos residuos ya que todos esos componentes de panaderías como la materia prima, son utilizados en la producción hasta el más mínimo gramo de harina; aun así, los desechos que se generen, como empaques de la materia prima ya utilizada, se reciclarán en canecas que se tendrán en la parte productiva; de igual manera, los recipientes que se utilicen serán los de vida útil más larga para evitar la acumulación de residuos de materiales de trabajo.

Además de esto, también se tiene en cuenta que todo factor productivo debe tener un impacto en algún rubro ecológico, en el caso de PAN&PAN, puede ser el recurso del agua y la luz que son los que más inciden en estos gremios panaderos. Es aquí donde la empresa se comprometerá a ser eficiente en uso adecuado de los ingredientes que se utilizarán día a día, el agua residual que se le dé un correcto mantenimiento para no verterla dentro de fuentes de agua potable ni aposarlas donde atraiga enfermedades que se desprendan de las mismas.

Esto se haría para no incurrir en problemas con la Secretaria Distrital De Ambiente de la resolución 3957 de 2009 por el cual se establece norma técnica, para el control y el manejo de vertimientos de aguas a los alcantarillados públicos del distrito capital. (Secretaría Distrital de Ambiente, 2009).

2.1.6. Legal.

El decreto 957 de 2019 que se encuentra en vigencia desde diciembre del 2019, es el encargado de clasificar las empresas como, micro, pequeñas y medianas empresas, siendo las microempresas aquellas que posean un capital menor a 500 salarios mínimos y cuenten con menos de 10 empleados, gracias a este decreto la empresa se puede catalogar como microempresa, así se podrá acceder a los diferentes beneficios que otorga el gobierno y que se explicaron anteriormente en la parte política. En este factor se debe tener claro que hay ciertas normativas que se deben cumplir, por trabajar con alimentos y por prestar un servicio o comercializar un producto, a continuación, se mencionan las más relevantes:

- Matricula mercantil vigente.

- Conceptos sanitarios estipulados en la ley 9 de 1979 y en la resolución 2674 de 2013.
- ISO 26000 Responsabilidad Social tiene como objetivo ayudar a organizaciones en el tema de desarrollo sostenible, mediante el compromiso, productividad e integración de los empleados.
- Uso de suelo: Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de uso de suelo a la oficina de planeación.
- Inscripción en el RUT.
- Inscripción en el RIT. Registro de Información Tributaria.
- Certificado de manipulación de alimentos.

Gracias a que el estado colombiano es un estado social de derecho, es viable establecer la empresa aquí, también es presidencialista lo que confirma que es un país democrático. Y por ende, la empresa es menos susceptible a problemáticas externas.

Desde mucho tiempo atrás Colombia siempre ha trabajado en fomentar el comercio exterior, por ejemplo, las empresas como PAN&PAN podrían trabajar con portales virtuales como Procolombia, que brindan información de oportunidades de negocios internacionales y otro tipo de herramientas que impulsan las exportaciones.

Otro punto muy importante que se determinó para hacer un análisis más detallado, es observar la política fiscal de Colombia y países como Chile que es el más atractivo para lograr el plan exportador que se pretende realizar a futuro; se evidencia que Colombia es uno de los países con más carga tributaria de la región y Chile es un país con una política fiscal favorable.

Desde la vista legal, es positivo mencionar que entre Colombia y Chile se firmó un TLC (Tratado de libre Comercio) desde mayo de 2009, y además pertenecen a la CELAC (Comunidad de Estados Americanos y Caribeños), esto ratifica que se tienen buenas relaciones diplomáticas y económicas entre estos países.

2.2. El sector

En el sector, se realizó una investigación con las 5 fuerzas de Porter para poder determinar si la amenaza es alta, media o baja según se especifique. Gracias a esto se pudieron analizar oportunidades de mejora y de alerta para la empresa.

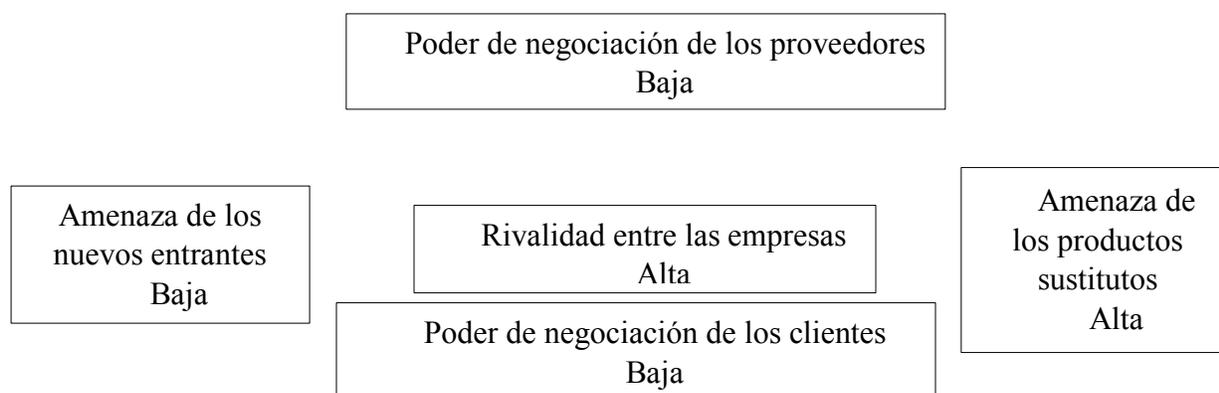


Figura 4. Competencia en el mercado. Autoría propia.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes.

En este caso, el sector de panaderías es bastante amplio, todos tienen precios muy similares y hay un alto volumen de compra; en este sector lo que más compete es la calidad; por este motivo, es difícil que el cliente se ponga de acuerdo para establecer el precio que quieren pagar del producto. En este caso, es bajo el nivel de negociación de los clientes frente al producto porque PAN&PAN es la única empresa que ofrecerá inicialmente el producto en esas condiciones a las pequeñas panaderías. Comparando los precios de PAN PA YA', TOSTAO' y HORNITOS, los precios son más elevados a los que ofrecería esta empresa como se puede observar en el estudio de la competencia.

2.2.2. Rivalidad entre las empresas.

Esta rivalidad suele ser alta debido a la constante innovación que se ve en el sector, puesto que se maneja un precio muy similar es muy difícil fidelizar a un cliente, a pesar de que la empresa no venderá inicialmente el producto al cliente final, y que nuestros clientes serían las panaderías de barrio en un comienzo; PAN&PAN tomó este factor y lo analizó desde el punto de vista de las panaderías de barrio.

Por otro lado, al fabricar alimentos el riesgo de bajar la calidad es muy alto y si no se está alerta en ese sentido el cliente se podrá ir fácilmente a otro negocio para pagar lo mismo por un producto que suple su necesidad. Uno de los mayores competidores es Hornitos (pan tradicional \$400, Integral desde \$4.200 hasta \$6.800) que, aunque maneje unos precios un poco más elevados de los que PAN&PAN trabajaría, los clientes hacen largas filas para comprar su producto, todo esto por una razón "imagen" esta empresa ha sabido posicionar muy bien su marca a través de su imagen, ya que esta muestra rapidez y calidad a pesar de los precios. En el caso de otro competidor fuerte que se encuentra en este sector como TOSTAO' ellos trabajan de igual manera en su imagen, pero

con otro enfoque que es “siempre fresco” a pesar que sus precios son también más altos a los que la empresa PAN&PAN manejaría, ofrecen pan caliente en cualquier hora del día al igual que café fresco. Con este pequeño análisis se evidencia que a pesar de ofrecer un producto de calidad, no es suficiente si no se compite con lo que estas dos empresas ofrecen.

Analizando desde otro punto de vista, una vez esta empresa empiece a distribuir a almacenes de cadena con un producto ya terminado, un gran competidor sería Bimbo, debido a que tiene un gran posicionamiento en el mercado además de su gran capital que lo hace un fuerte competidor.

2.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes.

A pesar del costo tan elevado para poner una fábrica como PAN&PAN que vale alrededor de 200 millones de pesos colombianos, pueden entrar posibles competidores que tengan gran capital, aun así, es muy difícil entrar a este sector debido al alto posicionamiento que tiene TOSTAO´ Y HORNITOS en Colombia. Por ejemplo, específicamente en Bogotá, TOSTAO´ tiene 205 locales y HORNITOS tiene más de 12 locales, es importante resaltar que el primero se basa en locales pequeños con poca variedad de pan y hornitos trabaja con pastelería y panadería ofreciendo más variedad. Por este motivo puede ser un poco difícil entrar a competir en este sector, pero la empresa tiene una ventaja y es que se alía con negocios ya posicionados ayudándolos a crecer de la mano de PAN&PAN; aun así, debido a su alta demanda, son muchos los que intentan ingresar a este sector, pero, son pocos los que se sostienen porque su oferta también es grande. De igual manera, la ventaja que tiene esta empresa es que el enfoque que posee es novedoso; puesto que, no hay empresa conocida que se enfoque en distribuirle a las panaderías para que estas dejen de producirlo y así garantizarles calidad y bajo costo para que su porcentaje de ganancia sea favorable.

La garantía que PAN&PAN tiene de que estas panaderías no dejen de comprar este producto para fabricarlo ellos mismos; es que, esta empresa trabaja con materia prima de calidad y les brinda bajo costo además de la publicidad que le hace al producto, lo que garantiza un nivel de ventas y un porcentaje de ganancia favorable. Por otro lado si ellos realizaran su producción, no tendrían la capacidad de pagar materia prima de calidad por lo que su producto no tendría el gran sabor que le ofrecen al comprar su producción lista; además, no podrían sacar pan caliente en varios horarios del día; ya que, el panadero no puede trabajar en horario continuo por más de ocho horas todos los días sin tomar descanso; si fuera así, la panadería no tendría la capacidad de pagar dos panaderos con una producción de tres arrobas diarias que es lo que se estima que produce una panadería

pequeña, sin tener en cuenta que en la mayoría de los casos los panaderos son los mismos dueños del negocio.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación en este caso es bajo porque hay mucha competencia en venta de productos de panadería, por tal motivo estos proveedores ofrecen promociones constantemente, lo cual ayudaría a la empresa a trabajar con productos de alta calidad a un bajo costo. Por ejemplo; Santillana, Levapan, La fina, Dagusto, Los tigres, El lobo, Tres castillos, etc. Todas estas empresas manejan excelente calidad, lo que favorecerá a la empresa; porque, por temporadas compiten con promociones, ganando finalmente el que ofrezca menor costo.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

Esta es de las mayores amenazas para los que comercializan pan; porque, infinidad de productos sustituyen a los panes; por tal motivo, se debe ser más cuidadoso; puesto que, un producto que puede ser más económico gana clientela fácilmente; por ejemplo, galletas, arepas, tostadas, etc. Además de esto, diariamente están entrando nuevos competidores con mayor innovación aumentando la oferta.

Con este análisis, se puede determinar que debido al bajo poder de negociación de los clientes, se logra obtener una ganancia favorable sin tener precios exagerados; además de esto, será más fácil fidelizar clientes por la calidad y bajo costo que ofrecerá PAN&PAN; así mismo, las panaderías fidelizar los suyos; por otro lado, gracias al alto nivel de negociación con proveedores, obtener materia prima de calidad a bajo costo es más sencillo; además de esto, el estudio nos ayuda a estar alerta en este mercado, debido a que existen muchos productos sustitutos.

2.3. Estudio de la competencia

Gracias a este estudio, se logró evidenciar que esta empresa no tiene competencia directa en Colombia con el enfoque que esta posee, aun así tiene grandes rivales que aunque no posean el mismo enfoque, pueden abarcar gran parte del mercado dificultando el ingreso.

Los fuertes competidores que tiene PAN&PAN son: HORNITOS que se caracteriza por su gran variedad, abundancia y calidad de sus productos de panadería y pastelería. Esta compañía se considera como la competencia más fuerte; ya que, compite con los clientes a los que se les distribuye, que son “las panaderías de barrio”; así mismo, tiene amplia experiencia en el mercado y gran reconocimiento.

Otra empresa que posee gran potencial es PAN PA' YA que es una cadena de franquicias especializadas en la producción de productos de panadería que comercializan dentro de las mismas tiendas que ubican en casi todo el país. Los productos que ofrece son afines para el mercado colombiano con proyección internacional. Exporta productos étnicos colombianos horneados y congelados listos para calentar y consumir.

El siguiente competidor indirecto que también tiene un gran potencial es TOSTAO' pues que es la cadena de cafeterías y panaderías más grande del país, tienen dos plantas de producción con las cuales surten todas sus sucursales, aunque no atacan directamente la forma en la que se tiene diseñada la comercialización del producto estrella, cabe resaltar que también tienen la capacidad de producir y atacar este segmento del mercado.

Dentro de este entorno también se observó que la compañía BIMBO es un gran productor y distribuidor de todo tipo de panes incluyendo panes integrales y sin azúcar, se considera fuerte competidor ya que tiene una gran capacidad de producción y un gran músculo financiero con el cual podrían implementar el tipo de venta de masa lista para hornear como la empresa lo proyecta.

Una de las mayores preocupaciones de PAN&PAN son los posibles entrantes a competir con el tipo de mercado objetivo que se eligió. El público al cual atenderemos es un amplio sector y tiene un gran potencial; ya que, se observan panaderías de barrio por todas partes, esto hace que la capacidad comercial sea mucho mayor.

A continuación, se realizó un pequeño estudio acerca de su recorrido y experiencia en este sector.



Figura 5. Logo Hornitos. Página Web Hornitos.

Hornitos nace en 1980 iniciando como cualquier panadería tradicional de barrio que la gran mayoría conoce, pero su gran diferencia fue su gran variedad, como, por ejemplo, en 1990, logra consolidarse como la panadería líder por su variedad, abundancia y calidad. Con más de 117 variedades de pan, 12 líneas de pastelería y más de 60 variados platos en café menú. Con este

enfoque lograron crecer rápidamente generando un ambiente familiar y tranquilo. (Hornitos panadería, pastelería, 2015).

Cinco granos	\$ 4.200
Pan de centeno con queso crema	\$ 6.800
Integral de nuez y uva	\$ 5.000
Mogolla mestiza	\$ 3.600
Pan maíz	\$ 3.900
Pan de centeno y semillas de chía	\$ 4.900
Integral tradicional molde	\$ 3.800
Pan integral	\$ 400
Pan arándanos y nuez	\$ 5.400
Pan digest	\$ 5.000
Pan o cereales y miel	\$ 5.400
Yogur griego y semilla de chía	\$ 4.900
Pan muesli	\$ 5.400
Mogolla integral	\$ 400

Figura 6. Precios Hornitos. Fuente página web Hornitos.



Figura 7. Logo Pan Pa'ya! Procolombia.

Desde el año 2001 esta empresa empezó a exportar pan a Estados Unidos, lo que deja en desventaja a PAN&PAN porque conocen más del sector. Esto y su logo de “fresco siempre”, es lo que hace considerarlos como competencia. Además de esto tienen amplia experiencia en el sector internacional y actualmente exporta la gran mayoría de panes tradicionales, pastelería y unos pocos panes integrales.

Palito de queso	\$ 3.500
Pan uva	\$ 5.100
Pan crema	\$ 5.100
Rollo roast beef (con salsa bbq)	\$ 3.900
Roscón (arequipe o bocadillo)	\$ 2.400
Baguette	\$ 2.400
Baguette de queso	\$ 4.900
Chocobaguette	\$ 2.700
Cinamon Roll	\$ 2.400
Corazón sencillo	\$ 2.000
Pan perezoso	\$ 2.000
Trenza de queso	\$ 7.000
Pan de chocolate	\$ 2.300
Pan rey	\$ 5.100

Figura 8. Precios Pan pa' ya!. Página web Pan pa' ya!



Figura 9. Logo Tostao'. Franquicias Colombia.

Esta competencia afecta a la empresa por su enfoque, ya que quieren romper el esquema de estratos y vender a bajos costos garantizando la calidad, además de la marca que ya tienen posicionada con alto renombre. También cuentan con un alto capital puesto que sus dueños ya tienen parte de negocios en diferentes sectores tales como D1, entre otros. Esto les permite adquirir la tecnología necesaria para ser más competitivos. Así mismo debemos tener en cuenta que es una empresa que inició labores en el 2015 y que en solo 4 años ha crecido impresionantemente teniendo ya más de 188 puntos de venta en Bogotá y Medellín y se encuentra en segundo lugar por sus ventas del ranking de cafeterías en Colombia. (Diario El Espectador, 2017).

Pan integral de avena	\$ 4.000
Pan casero artesanal	\$ 4.000
Mogolla integral	\$ 200
Tronquito de chocolate	\$ 1.600
Croissant cereales frutos rojos	\$ 2.700
Pan miniatura 8 cereales	\$ 700
Croissant cereales	\$ 2.500
Croissant mantequilla	\$ 2.200
Palito de queso	\$ 2.200
Croissant salchicha	\$ 3.700
Pan blanco	\$ 2.500
Croissant arequipe	\$ 2.700
Croissant cacao avellana	\$ 2.700
Rollo de canela	\$ 3.200

Figura 10. Precios Tostao'. Fuente Facebook Tostao'.



Figura 11. Logo Bimbo. Página web Bimbo.

Esta empresa habla por sí sola, ya todos conocen su gran capital, alta capacidad tecnológica y alto nombre en el mercado. Sabiendo esto no se consideraba competencia hasta que inició su enfoque a la línea de pan integral y sin azúcar. También poseen muy buena tecnología, tiene una de las panificadoras más grandes y con excelente tecnología. A pesar de esto, los productos de esta rama son costosos en comparación a los precios que se pueden manejar y no venden el pan recién hecho como PAN&PAN lo va a trabajar. Mientras ellos venden un empaque de pan pequeño a \$6.000 la empresa lo podría vender a \$4.000 y menos.

Pan tajado blanco	\$ 3.990
Pan tajado artesano	\$ 4.250
Pan tajado integral	\$ 5.720
Pan tajado fruticereal	\$ 6.390
Pan blandito	\$ 3.770
Tostadas mantequilla	\$ 4.500
Tostadas integrales	\$ 5.390
Mini croissant integral	\$ 5.330
Pan artesano integral	\$ 4.910
Pan artesano buffet	\$ 3.650
Corazones	\$ 1.250
Casero vainilla	\$ 2.750
Hojaldritas	\$ 1.250
Ponque bimboletes	\$ 1.240

Figura 12. Precios Bimbo. Página web Éxito.

En las anteriores tablas se observa más al detalle los precios de cada producto de la competencia; de esta manera PAN&PAN puede establecer el nivel o promedio de precios que ofrecerá a los clientes, garantizando calidad y bajo costo con el fin de volver la empresa más competitiva.

Tabla 1.

Comparativa de precios.

Línea de pan		PAN&PAN	Pan Pa' Ya	Tostao	Hornitos	Bimbo
Pan tradicional individual	Precio mipymes	\$184	\$400	\$400	\$400	N/A
	Precio al público	\$300				
Pan tradicional	Precio mipymes	\$1.823	\$5.000	N/A	Pendiente	N/A

tamaño familiar	Precio al publico	\$2.500				
Integral tamaño familiar	Precio mi-pymes	\$2.604	\$7.900	\$4.500	\$5.000	\$5.790
	Precio al publico	\$3.500				

Nota: (Pan pa' ya!, s.f.); (Los precios.co, 2020).

En esta tabla se evidencia la comparativa de precios con los diferentes competidores, para poder identificar la diferencia de precios que esta empresa tendría frente a sus competidores; ya que sus precios bajos y de calidad serían parte de su valor agregado; de igual manera, es importante aclarar que los precios que se muestran en la tabla referentes a PAN&PAN se dividen en los que se darán a las micro, pequeñas y medianas empresas, y al público, para saber el precio real frente a la competencia.

2.4. La demanda

El cliente objetivo de PAN&PAN inicialmente serían las micro, pequeñas y medianas empresas, proyectando vender en poco tiempo a grandes superficies como almacenes de cadena nacionales e internacionales vendiendo las tres líneas de masa de pan, con el fin de dar reconocimiento a la marca para luego poner puntos de venta directo, para llegar al consumidor final, garantizando calidad y buen servicio. Aun así, el propósito de esta empresa es brindar un producto agradable y a bajo costo para que el consumidor final quede satisfecho; debido a que, él toma la última decisión, determinando si compra el producto y en su mejor caso lo recomienda o lo rechaza y critica.

Una panadería en promedio puede producir de ochocientos a mil panes por día, según ADEPAN (Asociación Nacional de Panaderos), Bogotá es la ciudad que más alberga panaderías, el mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas de este tipo con una cantidad de alrededor de siete mil locales comerciales dedicados a esta actividad. Solo en la ciudad de Bogotá se produce cerca de nueve millones de panes de diferentes clases al día. Sin embargo, el pan tiene una alta demanda y no depende de grandes cambios en la economía. Gracias a esto, se estima un nivel de ventas, esperando cubrir mínimo un 10%, luego de cinco años empezar a abarcar las ventas a nivel nacional.

Analizando con datos más específicos, un colombiano está consumiendo 22 kg de pan al año, aunque no es una cifra muy alta, las personas de más bajos ingresos y de clase media suelen ser los que más consumen pan, lo que es un factor favorable para la empresa porque va a ser el mercado que se abordará principalmente. (El campesino, 2019).

Por otra parte, si se detalla más de fondo la producción y no el consumo del pan, se identifica que la mayoría de las panaderías cuentan con su panadero propio o inclusive los dueños son al mismo tiempo panaderos; sin embargo, muchos panaderos y pasteleros del país son autodidactas y han aprendido la panificación de generación en generación. Esto demuestra que desde hace mucho tiempo a los panaderos se les exige horarios exhaustivos para poder mantener un inventario de pan y que se mantenga fresco. Si se logra llegar a todas estas panaderías con la masa lista para hornear se disminuiría considerablemente esas labores tan arduas que desarrollan los panaderos y la demanda del producto sería cada vez mayor ya que se disminuye desde horas laborales, hasta gastos innecesarios gracias a la masa precocida.

2.5. Resultado del método de validación

Se realizó una encuesta en línea vía SurveyMonkey (plataforma digital para realizar encuestas) con el fin de analizar los diferentes puntos de vista de posibles consumidores entre 18 y 50 años, de un estrato socioeconómico medio de la ciudad de Bogotá, acerca de una de las tres líneas de masa de pan, siendo el producto estrella que se va a trabajar en la empresa (masa de pan integral), con el fin de saber qué tipo de rellenos, acompañantes y empaques les gustaría tener en este producto; puesto que, gracias a la tendencia fitness el consumo de este producto sigue aumentando pero a la vez aumenta su exigencia. A continuación se muestra la imagen en donde indica que 129 personas respondieron a la encuesta, de los cuales también fueron clientes de diversas panaderías.



Figura 13. Sondeo del mercado. Autoría propia.

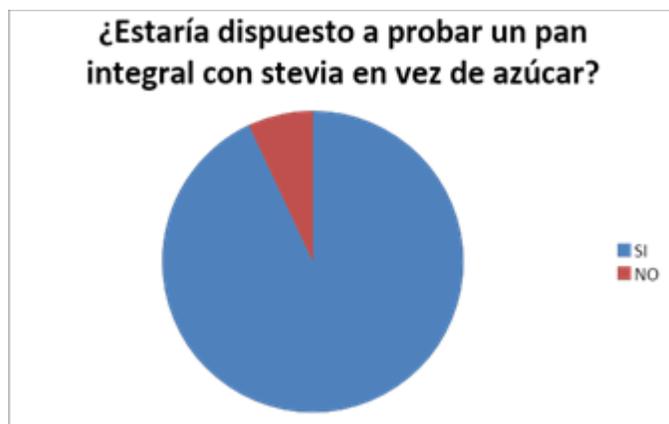


Figura 14. Pregunta N° 1. Autoría propia.

Aquí se evidencia claramente que más del 90% estaría dispuesto a probarlo, dándonos resultados positivos con respecto al producto de PAN&PAN, ya que se podría obtener una venta de más del 80% de cada 100 personas. Gracias al estudio de mercado en campo que realizó Angie Peralta quien trabaja en el sector de panaderías hace más de seis años en los diferentes estratos socioeconómicos, se pudo evidenciar que el consumo de pan integral en los estratos 2,3 y 4 ha aumentado en gran cantidad en los últimos dos años; aun así, el consumidor busca variedad en el producto con garantía de que sea saludable lo que no pueden ofrecer muchos; debido a que, aunque hay gran variedad de panes integrales, no todos son saludables, y los que son saludables, son muy costosos o no tienen buen sabor ya que al no tener azúcar su sabor es simple.



Figura 15. Pregunta N° 2. Autoría propia.

En esta pregunta se pudo evidenciar que a la mayoría les gustaría probar los panes con todos los cereales, pero específicamente el de linaza y quinoa, ayudándonos a establecer un plus diferencial con el pan integral que se trabaje.

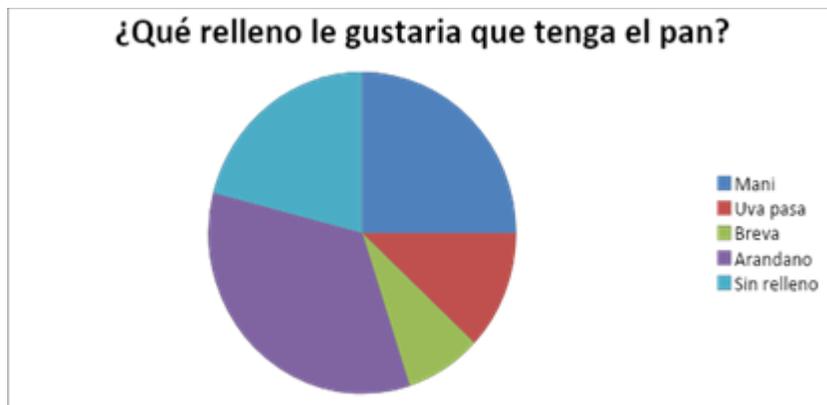


Figura 16. Pregunta N° 3. Autoría propia.

En la gráfica se observa notoriamente que el preferido serían los arándanos ayudándonos a calcular el costo promedio del pan para lanzarlo al mercado en primera instancia.

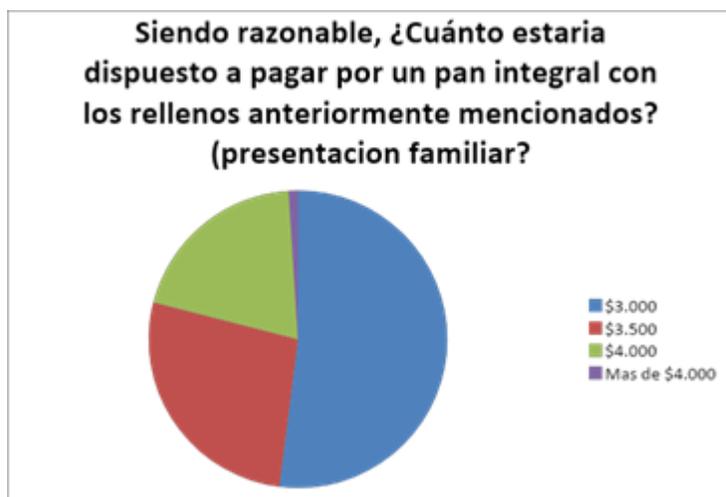


Figura 17. Pregunta N° 4. Autoría propia.

Se evidencia claramente que la gran mayoría estaría dispuesto a pagar \$3.000 pesos lo cual ayuda a acomodar los gastos y costos para poder ofrecerles un producto de alta calidad, cabe mencionar que este precio también se acomoda al presupuesto de PAN&PAN.

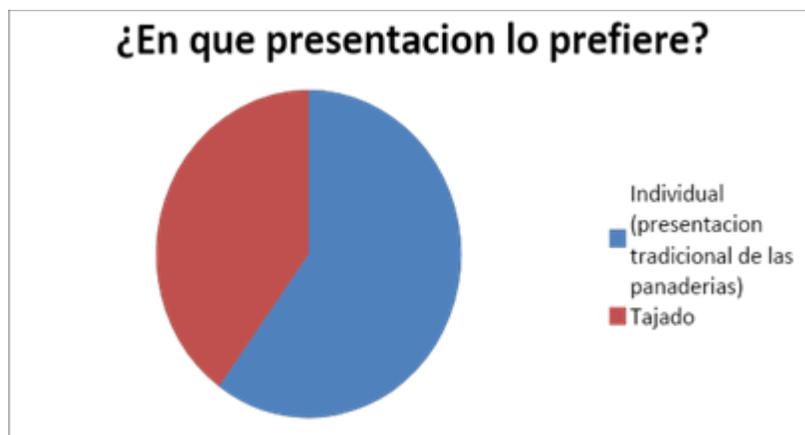


Figura 18. Pregunta N° 5. Autoría propia.

La presentación elegida fue el individual con un 60%. Prefieren un pan fresco, sin tantos conservantes para no perjudicar mucho su salud; temen que, si es embolsado, llevará más días y por lo tanto más químicos.

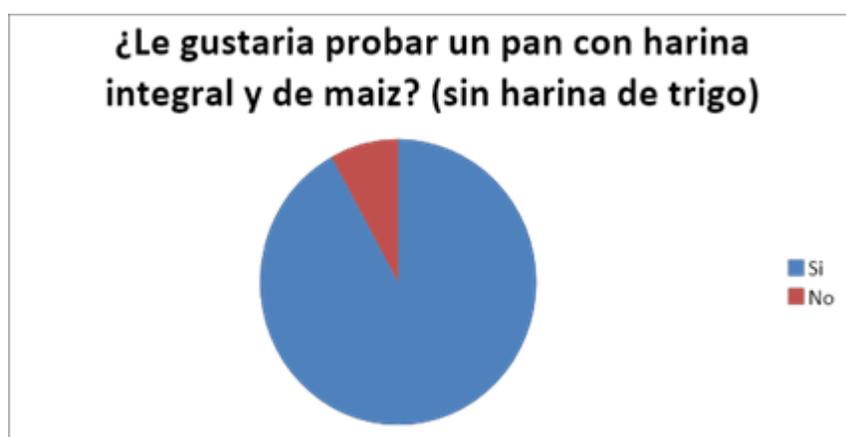


Figura 19. Pregunta N° 6. Autoría propia.

Evidentemente estarían dispuestos a probar este tipo de pan con un 92% mayoritario. Esto indica que el producto tendría una venta favorable, por lo tanto, se le puede invertir en publicidad ya que no es un producto tan costoso y es innovador.

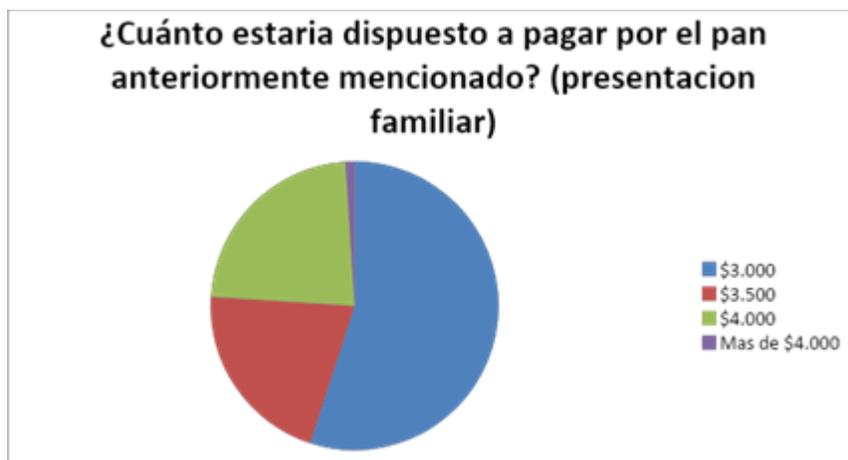


Figura 20. Pregunta N° 7. Autoría propia.

Por el anterior pan mencionado estarían dispuestos a pagar \$3.000 pesos la gran mayoría.

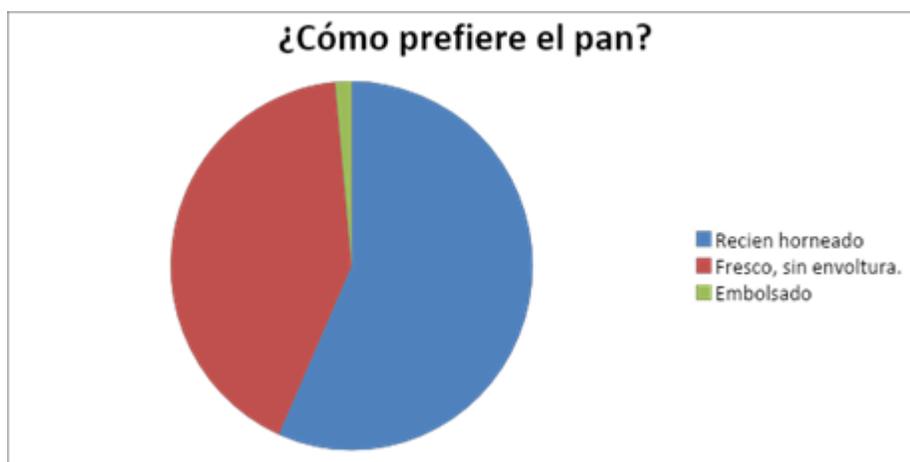


Figura 21. Pregunta N° 8. Autoría propia.

La conclusión que obtuvimos a esta pregunta es que la gran mayoría prefiere el pan sin envoltura. Esto es un factor favorable para PAN&PAN, debido a que en los puntos de venta lo podrán encontrar fresco, sin envoltura como el pan tradicional, así mismo, lo podrán encontrar en los comercios aliados que lo deseen trabajar de la misma forma.

Con este estudio de validación podemos determinar que la gran mayoría estaría dispuesto a probar el producto de PAN&PAN; así mismo, estarían dispuestos a pagar lo que cobraremos por el mismo, arriesgándose a probar siempre cosas diferentes e innovación constante.

2.6. Estudio internacional

A continuación, se realiza una breve introducción sobre el país destino, proyectamos llegar a este mercado en un aproximado de doce años cubriéndolo con la gran variedad de productos y se menciona también la clasificación arancelaria del producto PAN&PAN, resaltando los acuerdos internacionales que presenta Colombia con el país objetivo Chile.

2.6.1. País objetivo Chile.

Escogimos este mercado porque principalmente tiene uno de los índices más altos de consumidores de pan frente a otros países, además de que es uno de los productos que consumen en cualquier horario del día, lo cual aumentaría la demanda de los productos de PAN&PAN, a continuación se mencionan distintas características del mercado objetivo:

- Los chilenos normalmente comen cuatro veces al día, la mayoría de las comidas acompañadas con pan.
- Los consumidores de mayor poder adquisitivo buscan productos con nuevos sabores y características, sobre todo ahora que se preocupan tanto por la alimentación saludable.
- El pan constituye la base de la alimentación de la población chilena, principalmente en los sectores de nivel socioeconómico más bajo.

En cuanto a los dos países la tendencia que puede afectar o cambio que pueda ocurrir es con respecto a la tendencia fitness, en el último año esta tendencia se ha fortalecido en los diferentes países incluyendo a Colombia y a Chile, los rumores dicen que hasta el pan integral engorda, pero lo cierto es que el pan en general no engorda si lo comemos en las cantidades correctas, es por esto que la empresa quiere cambiar ese pensamiento e informarlos correctamente.

Chile se encuentra ubicado en el sur del continente americano, el país más largo y angosto de toda la región que tiene una superficie de 756.950 k2. Su capital es Santiago De Chile y alberga alrededor de 18 millones de habitantes. Es un estado unitario, demócrata y presidencialista. Chile posee 56 provincias, que se agrupan en 16 regiones.



Figura 22. Chile. Santander Trade.

La economía chilena es internacionalmente conocida como una de las más sólidas del continente con un PIB de US\$3.797 dólares en el tercer trimestre del 2019.

Capital:	Santiago de Chile
Idioma:	Español
Moneda:	Peso Chileno
Ciudades principales y su población:	
Santiago	5.150.010
Puente Alto	824.579
Antofagasta	402.444
San Bernardo	320.626
Viña del Mar	287.522
Temuco	275.617
Rancagua	249.668
Valparaíso	248.070
Población:	18.279.160
PIB:	277,1
Desempleo:	7,20%

Figura 23. Indicadores socio económicos. Libretilla (2020).

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2016
Alimentación y bebidas no alcoholizadas	17,5%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	14,3%
Transporte	12,4%
Bienes y servicios varios	11,7%
Salud	7,5%
Ocio y cultura	6,9%
Muebles, equipamiento del hogar y mantenimiento regular de la vivienda	6,7%
Ropa y calzado	5,9%
Hoteles y restaurantes	5,8%
Educación	4,1%
Comunicaciones	3,7%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	3,4%

Source: *Estadísticas de la OCDE, Últimos datos disponibles*

Figura 24. Hábitos de consumo. Santander Trade.

Aunque es un dato del 2016, es una cifra muy importante como se observa en la imagen tomada de Santander Trade, esto traduce que el consumidor chileno a lo que le da más importancia, es a los productos de alimentación. Esto brinda una gran oportunidad como empresa, ya que da mayor seguridad al exportar el producto, determinando que tendrá también una alta demanda por pertenecer a los productos de alimentación.

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) ↑	Participación de las importaciones para Chile (%) ↓	Cantidad importada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018 (% p.a.) ↓	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ↓	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ↓	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ↓	Concentración de las importaciones de los países socios ↓	Arancel medio (estimado) aplicado por Chile ↓
Mundo	45.548	67.755	100	17.166	Toneladas	2.653	-3	4	4		100	4			
México	11.847	-9.926	26	2.605	Toneladas	4.548	0	5	-14	17	1,6	-1	3.719	0,07	0
Argentina	7.191	-7.132	15,8	2.832	Toneladas	2.539	-9	-6	0	25	0,5	-22	2.350	0,37	0
Irlanda	4.805	-4.805	10,5	538	Toneladas	8.931	-9	4	-15	4	8,7	-1	5.188	0,07	1,4
Singapur	3.014	-3.014	6,6	3.618	Toneladas	833	-1	5	10	5	6,4	0	5.155	0,09	0
Alemania	2.894	-2.894	6,4	873	Toneladas	3.315	79	139	325	2	9,6	9	2.768	0,06	1,4
Estados Unidos de América	2.862	19.037	6,3	911	Toneladas	3.142	1	0	29	7	4,7	0	4.386	0,25	0

Figura 25. Principales proveedores del producto a Chile. Trade Map.

Los datos del cuadro anterior fueron tomados de Trade Map, están son cifras al año 2018, en el cual podemos evidenciar que son México, Argentina, Irlanda, Singapur y Alemania los principales cinco países de los cuales Chile importa este tipo de producto, con ello se evidencia que aún son

muy bajas las cifras de importación de este producto siendo México el principal, debido a que para ingresar al mercado Chileno se debe exponer a pagar unos impuestos elevados.

2.6.2. Clasificación arancelaria del producto.

Sección IV; Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Capítulo 19; Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

Partida 19.01; Extracto de malta; preparaciones alimenticias de harina, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40 % en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas nos 04.01 a 04.04 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5 % en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte.

Sub-partida 19.01.90; Los demás. (Dian, 2005)

2.6.3. Acuerdos comerciales entre Colombia y Chile.

En los siguientes acuerdos para el tema de la exportación de la masa de pan precocida, con la posición arancelaria número: 19.01.90 para exportar este producto se tiene un arancel del 0% lo cual es muy positivo para la empresa, por que indica que no se pagaría ningún tipo de arancel.

– TLC Colombia - Chile

El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile fue suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigencia el 8 de mayo de 2009.

– Alianza del pacífico

Integración económica entre países del pacífico, los cuales son México, Colombia, Perú y Chile, la entrada en vigor del acuerdo marco de la Alianza del Pacífico, suscrito el 6 de junio de 2012, entró en vigor este 20 de julio.

Sin embargo, que el producto tenga un arancel del 0% no significa que no deba estar sujetos a unos documentos soportes para la exportación. Los tres requisitos vitales son:

- Certificación de inspección sanitaria para exportación de alimentos y materias primas- Institución Nacional De Vigilancia De Medicamentos y Alimentos.
- Certificado de venta libre- Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos.
- Certificado sanitario- Instituto Colombiano Agropecuario. (Dian, 2008)

Otros requisitos técnicos que se deben presentar al momento de la exportación, son las descripciones de la mercancía. A continuación, los requisitos:

- Nombre Comercial.
- Otras características.
- Cantidad de unidades comerciales. (Dian, 2008)

2.6.4. ¿Por qué expandirse internacionalmente?

Colombia es un país en general muy estable, su economía siempre está en constante crecimiento, tiene grandes potenciales como sus recursos naturales, sus pequeñas y grandes empresas pujantes entre otros, sin embargo, no falta el miedo a la incertidumbre de qué sucederá con nosotros, por esa razón decidimos expandir nuestros mercados, también si conseguimos ser reconocidos internacionalmente y obtener grandes rendimientos, esto impulsaría más la economía en nuestro país y seríamos una gran empresa con músculo financiero para implementar diferentes tipos de productos además de buscar la innovación en el sector, también aportarían valor agregado con la generación de empleo que las grandes multinacionales suelen ofrecer.

PAN&PAN sabe que ingresar a nuevos mercados puede ser difícil, incluso aterrador debido a la incertidumbre que se tiene. También se sabe que para ingresar en esos terrenos se debe hacer un respectivo estudio, dentro de los mismos, pero la empresa cree que se podría trabajar con aliados estratégicos que respalden la marca; se contempla, además, la idea de trabajar por medio de un contrato de agencia comercial, para que los productos y marcas vayan ganando un posicionamiento en el país elegido para la internacionalización. De esta forma cuando se logre un reconocimiento, poder entrar independientemente y avanzar con nuevos procesos de internacionalización.

3. Plan estratégico y estructura organizacional

Misión:

En PAN&PAN nos comprometemos a elaborar masa de pan de excelente calidad, para que nuestros aliados puedan comercializar con un buen precio; garantizando la fabricación y promoción de nuestro producto, con el fin de satisfacer a nuestro cliente.

Visión:

En 5 años, buscamos tener reconocimiento a nivel nacional; caracterizándose por su excelente calidad y su gran sabor. En 10 años esperamos ser reconocidos en el exterior, con puntos de venta al público y aliados estratégicos como almacenes de cadena y demás empresas que deseen trabajar con PAN&PAN.

Valores:

- Confianza
- Responsabilidad
- Integridad
- Pasión
- Puntualidad
- Lealtad

3.1. Análisis interno y externo (DOFA)

A continuación, se presenta el análisis que se realizó, con la ayuda de la matriz DOFA en donde se evalúan los factores internos y externos que se pueden presentar; así mismo, se establecieron oportunidades de mejora y fortalecimiento para posibles amenazas que se evidenciaron en este análisis.

Tabla 2.

Dofa de la empresa PAN&PAN.

	Debilidades	Fortalezas
E. Interno	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de capital. – Falta de personal capacitado. – No se cuenta con la infraestructura. – No se cuenta con los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Valor agregado productos de harina integral con productos innovadoras y masa de harina de maíz. – Experiencia en el manejo de gastos y costos con materia prima de calidad. – Precios competitivos – Pocas emisiones o residuos contaminantes – Portafolio amplio de productos.
E. Externo	<ul style="list-style-type: none"> – Falta experiencia en el mercado internacional. 	
	Oportunidades	Estrategias DO
	<ul style="list-style-type: none"> – Alto consumo de estos productos en los estratos socioeconómicos bajos. – Apoyo por parte de asesores en emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Solicitar tutorías emprendimiento – Solicitar préstamo capital semilla al Fondo Emprender – Realizar capacitaciones
		Estrategias FO
		<ul style="list-style-type: none"> – Expandir el negocio, ampliarlo a franquicias. – Exportar el producto. – Ahorrar costes de producción. – Innovar producción

-
- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – No hay competidores directos en esa línea de masa de pan. – Nuevas tecnologías para la tercerización de servicios. – Demanda de otros países por estos productos. | <ul style="list-style-type: none"> – Ubicar estratégicamente la fábrica – Aprovechar la demanda del mercado | <ul style="list-style-type: none"> – Ampliar la línea de masa de pan exclusiva con nuevos ingredientes. |
|---|---|--|
-

Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> – Nuevos entrantes y productos sustitutos. – Alta carga tributaria a nivel local y nacional. – Productos sustitutos. – Rivalidad entre las empresas. – Tasas de desempleo altas que no permitan un alto consumo de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitarnos sector int. – Valor agregado – línea de pan exclusiva integral y con harina de maíz, entre otros. – Buscar nuevos proveedores a bajo costo. – Importar directamente la harina. – Realizar una investigación de mercado en el exterior para exportar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Promociones del día – ganar nombre, prestigio. – Publicidad – Innovación permanente de los productos. – Estudio constante de la competencia. – Ubicar estratégicamente el punto de venta directo al público

Nota: Autoría propia.

3.1.1. Amenazas.

- Nuevos entrantes y productos sustitutos.
- Alta carga tributaria a nivel local y nacional.

- Productos sustitutos.
- Rivalidad entre las empresas.
- Tasas de desempleo altas que no permitan un alto consumo de los productos.

3.1.2. Oportunidades.

- Alto consumo de estos productos en los estratos socio económicos bajos.
- Apoyo por parte de asesores en emprendimiento.
- No hay competidores directos en esa línea de masa de pan.
- Nuevas tecnologías para la tercerización de servicios.
- Demanda de otros países por estos productos.

3.1.3. Debilidades.

- Falta de capital.
- Falta de personal capacitado.
- No se cuenta con la infraestructura.
- No se cuenta con los equipos.
- Falta experiencia en el mercado internacional.

3.1.4. Fortalezas.

- Valor agregado productos de harina integral con productos innovadoras y masa de harina de maíz.
- Experiencia en el manejo de gastos y costos con materia prima de calidad.
- Precios competitivos
- Pocas emisiones o residuos contaminantes.
- Portafolio amplio de productos.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategias para alcanzarlos

Tabla 3.

Plan estratégico de PAN&PAN.

Objetivos	Plan estratégico
Apoyo financiero del fondo emprender.	Realizar todo el proceso para la solicitud al fondo emprender por medio de las convocatorias regionales que publican en su página web. Una vez aprobada, llevar un

	control detallado de la empresa para que al hacer las visitas correspondientes pasen sin ningún problema y PAN&PAN obtenga la condonación de la deuda. Esto se hará en el año 0 para comenzar con la compañía.
Tener inicialmente mínimo 10 aliados estratégicos. (Panaderías de barrio – mipymes).	Contratar una persona experta en ventas desde el principio, para buscar pymes en Bogotá que deseen trabajar con PAN&PAN, incentivándolo con comisiones para garantizar la eficiencia del trabajador.
Distribuir mínimo al 30% de panaderías en Bogotá.	En dos años, tener un publicista experto que se encargue de la publicidad de la empresa para ser más reconocida (inicialmente en Bogotá).
Ampliar la distribución a nivel nacional.	En dos años, enviar a nuestros agentes de ventas fuera de Bogotá para buscar aliados en ciudades vecinas.
Poner puntos de venta directos.	En tres años, poner un punto de venta directo (Panadería) para tener más renombre a nivel nacional y brindar una experiencia agradable a todos nuestros clientes garantizando una excelente atención.
Exportar el producto.	En máximo diez años, crear alianzas estratégicas fuera del país con almacenes de cadena o distribuidores para dar a conocer la marca de PAN&PAN en el exterior.
Poner puntos de venta en el exterior.	En diez años, poner puntos de venta para garantizar aún más la calidad y el servicio que esta empresa ofrece. Esto se hará una vez se tenga reconocimiento en el exterior con los almacenes de cadena o supermarket aliados.

Nota: Autoría propia.

3.3. Constitución de la empresa

La empresa será constituida de forma sociedad por acciones simplificadas (SAS) por medio de los estatutos jurídicos, acto seguido del diligenciamiento del RUT (registro único tributario). Debido a que trae algunos beneficios y también es la manera más fácil en la que construiremos nuestra empresa los primeros beneficios son la constitución que se puede hacer mediante documento privado, no determina el tiempo que durará la constitución de la empresa, está reducirá costes ya que no se deberán renovar los estatutos cada vez que se cumplan las fechas de vencimiento, adicionalmente las acciones pueden ser de cualquier forma. De esta manera el documento que nos acredita como una empresa legalmente constituida es el CERL que es el certificado de existencia y representación legal, en los documentos ya mencionados encontraremos la actividad económica a la que se dedicará PAN&PAN.

3.4. Estructura jurídica

La estructura organizacional de la empresa será inicialmente lineal; es decir, la toma de decisiones corresponderá a una sola persona, siendo esta persona primordial en la toma de decisiones. De esta forma las decisiones serán de forma rápida y ágil, también será el encargado de la liquidación y la representación legal de la empresa. A medida que vayamos progresando y que la empresa lo requiera podremos manejar una estructura horizontal, que asesoren las iniciativas del gerente general.

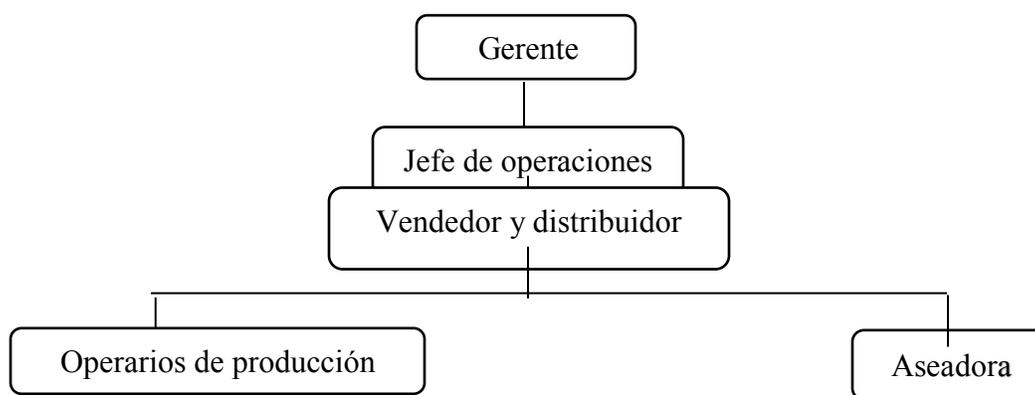


Figura 26. Estructura jurídica de PAN&PAN. Elaboración propia.

4. Plan de marketing

4.1. Producto

PAN&PAN fabricará masa de pan lista para hornear; brindándole a sus clientes gran variedad dentro de sus dos líneas de pan.

Masa de pan integral:

La masa de pan integral que se trabajará es de alta calidad, garantizándole al cliente variedad y un producto realmente integral y saludable. De esta manera podremos darle valor agregado a esta línea de masa de pan que se espera vender en más de un año como producto terminado a los almacenes de cadena a nivel Bogotá y demás aliados que deseen trabajar con PAN&PAN.



Figura 27. Pan Integral Multicereal. Autoría propia.

Algunos de los tipos de masa de pan que se venderán inicialmente son:

- Integral con soya y avena.
- Integral con quinua.
- Integral con linaza.
- Integral multicereal.
- Integral 6 granos.
- Integral sin azúcar con estevia.
- Integral con 50% harina integral y 50% harina de maíz.
- Integral con arándanos.
- Integral con breva y uva.

- Integral con miel de abeja.
- Integral con centeno.

Masa de pan tradicional tamaño personal:

Esta será otra línea de masa de pan, que, aunque no sea la línea plus de la empresa, no es menos importante; y que, suele ser la más comprada por el consumidor final.



Figura 28. Mogolla 5 granos. Autoría propia.

Las variedades ofrecidas, son:

- Pan queso.
- Pan calentano.
- Pan rollo.
- Mogolla negra con bocadillo.
- Mogolla dormida.
- Pan de leche.
- Pan aliñado.
- Roscón con bocadillo.
- Roscón con arequipe.

- Pan marcelino.
- Mogolla 5 granos.
- Pan de maíz.
- Pan pera con bocadillo.
- Pan blandito.
- Pan coco.



Figura 29. Pan Queso. Autoría propia.



Figura 30. Mogolla Dormida. Autoría propia.



Figura 29. Pan Blandito. Autoría propia.



Figura 30. Pan pera con bocado. Autoría propia.



Figura 31. Pan Coco. Autoría propia.

Pan tradicional tamaño familiar:

Esta línea de pan se enfoca al consumidor que le gusta compartir el pan en centro de mesa con su familia o aquella persona que le gusta consumirlo con gran cantidad de relleno.



Figura 32. Pan tamaño familiar en cuarto de crecimiento. Autoría propia.

Tamaño familiar:

- Pan con queso.
- Pan campesino con queso.
- Pan aliñado.
- Pan con breva y arequipe.
- Pan galleta con arequipe y queso.
- Pan con uva,
- Pan hawaiano.
- Pan almojabanado.
- Pan árabe.
- Pan cubierto con maní relleno de arequipe y queso.
- Pan cubierto con coco relleno de arequipe y queso.

4.2. Precios

Se ejecutó un estudio de campo para determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por el producto, en el caso del pan integral se hizo una encuesta de validación con el fin de establecer el precio ms indicado. Así mismo, se compararon los precios frente a la competencia como se observó anteriormente. Además, se realizó un análisis de los diferentes costos y gastos que generaría PAN&PAN en la producción y manutención de la empresa, con el fin de determinar el precio y la ganancia que se obtendría en cada producto.

Orden	Pan integral tamaño familiar		
	Insumo	Und. Med	Costo Variable
1	Harina Integral	gramos	\$420
2	Harina de la semilla	gramos	\$733
3	Mantequilla	gramos	\$100
4	Stevia	gramos	\$250
5	Levadura	gramos	\$60
6	Savado	gramos	\$100
7	Sal	gramos	\$100
8	0	gramos	\$0
Total Costo Variable			\$1.763
Costo Fijo			\$743
COSTO TOTAL UNITARIO			\$2.506
¿Cual es el % de ganancia por producto?		15,0%	\$376
PRECIO DE LA UNIDAD			\$2.881
Precio de venta al consumidor final			\$ 3.602

Figura 33. Costos pan integral tamaño familiar. Autoría propia.

En la anterior figura se pueden ver los costos que tendría la fabricación de cada pan integral tamaño familiar, se especifican los ingredientes y así mismo el valor por cada uno de ellos, para luego sumarlos junto con el valor de costo fijo por cada pan y el porcentaje de ganancia que se adquiere de ellos; dando así, el valor final de venta por \$2.881. De igual manera se especifica el precio de venta al consumidor; es decir, el precio en el que las panaderías lo venderán en sus negocios.

Pan tradicional tamaño familiar		
Insumo	Und Medida	Costo Variable
Harina de Trigo	gramos	\$272
Relleno	gramos	\$200
Mantequilla	gramos	\$309
Azucar	gramos	\$59
Sal	gramos	\$3
Levadura	gramos	\$4
Huevo	gramos	\$108
Relleno	gramos	\$350
		\$1.305
		\$489
COSTO TOTAL UNITARIO		\$1.794
% de ganancia	11,5%	\$206
PRECIO DE LA UNIDAD		\$2.000
	Precio de venta al consumidor final	\$ 2.500

Figura 34. Costos pan tradicional tamaño familiar. Autoría propia.

En la anterior figura se muestran los ingredientes de pan tradicional tamaño familiar de la misma manera que se observaron los del pan integral, solo que en este caso el porcentaje de ganancia sería menor dando un valor de venta final a las panaderías de \$2.000; y al público de \$2.500.

Pan tradicional individual		
Insumo	Und Medida	Costo Variable
Harina de Trigo	gramos	\$39
Mantequilla	gramos	\$50
Sal	gramos	\$1
Azucar	gramos	\$9
Levadura	gramos	\$4
Huevo	gramos	\$12
0	gramos	\$0
0	gramos	\$0
		\$115
		\$100
COSTO TOTAL UNITARIO		\$215
% de ganancia	11,5%	\$25
PRECIO DE LA UNIDAD		\$240
	Precio de venta al consumidor final	\$ 300

Figura 35. Costos pan tradicional individual. Autoría propia.

En la figura expuesta anteriormente se pueden observar los costos al igual que con los anteriores panes, dando el margen de ganancia que es similar al del pan tradicional tamaño familiar con un precio final de venta de \$240 y un precio de venta final al público de \$300 dejándole a las panaderías un 25% de ganancia por cada pan vendido.

Con los análisis de precios, se pudo determinar que el pan tradicional personal costaría producirlo \$215 y se vendería a las panaderías a \$240 ganando un 11,5% de lo que costaría producirlo; en cuanto al pan tradicional tamaño familiar vale producirlo \$1.794 y se vendería a \$2.000 ganándole un 11,5%; por último, el pan integral tamaño familiar costaría producirlo \$2.506 y se vendería a \$2.881 ganándole un 15%. De esta forma, las panaderías podrán vender el pan tradicional individual a \$300 ganándole el 25%, el pan tradicional tamaño familiar a \$2.500 ganándole un 25% y el integral en \$3.600 ganándole el 25%.

4.3. Plaza - distribución

– Canal de distribución de PAN&PAN

Actualmente la empresa PAN&PAN maneja un canal de distribución directo tradicional, donde se tendrá un acercamiento más asertivo con los clientes. Ya que se tendrá un control sobre la entrega y la calidad de los productos, con un enfoque en la eficiencia de todos los procesos que sean necesarios como por ejemplo la cadena de frío, para cumplir con el abastecimiento para todas las micro, pequeñas y medianas empresas que apoyarán en la puesta en marcha de la empresa.

Adicionalmente se busca que la marca obtenga un reconocimiento directo y un renombre ante todo el segmento de mercado al que se pretende ingresar. De esta forma también se obtendrá información directa y mucho más verídica tanto de los posibles errores que se cometan o de los aciertos de la empresa.

Sin embargo, se conoce de antemano que están en la era de los aplicativos móviles, que desarrollan un proceso logístico bastante bueno en muchas de las compañías a nivel global. Gracias a esto, tercerizar servicios por medio de los aplicativos móviles sería mucho más sencillo en caso de ser viable, así como desarrollar un software donde se pueda llevar a cabo la recepción de los pedidos para agilizar todos aquellos procesos tardíos.

De igual manera, se tienen estos gastos en cuenta como gastos fijos en mantenimiento para todo lo que requiera el furgón y el proceso de distribución como gasolina, entre otros gastos en los que pueda incurrir este proceso.

4.4. Promoción

En lo que es referente a la publicidad, en PAN&PAN se gestionan procesos de promoción mediante, banners en redes sociales como Instagram y Facebook. Gracias al alcance que estas páginas manejan, el bajo costo que conlleva hacerlo por estos medios y por la alta efectividad que tienen esas plataformas.

Así mismo, se pondrán pendones publicitarios en los vehículos de la empresa y en los establecimientos aliados; de esta forma, se tendrá una visualización más amplia para las personas o empresas y con esto buscar atrapar clientes en un periodo corto.

A continuación, se mencionarán distintas estrategias que se utilizarán para lograr fidelizar el gremio de clientes de PAN&PAN, con el objetivo de generar beneficios para ambas partes:

- Acumulación de puntos; el cual consiste en que los clientes tienen la posibilidad de ir acumulando puntos por cada una de las compras realizadas, con el beneficio de que con estos podrán ser redimidos o canjeados por productos u obsequios. Es importante aclarar que esta publicidad está prevista para un futuro y no está incluida dentro de los gastos publicitarios que se encuentra en la matriz financiera; ya que, es algo que se debe estudiar con más detalle antes de lanzarlo al mercado.
- Descuentos por la cantidad de compra; cuando el cliente realiza un pedido al por mayor tiene la oportunidad de llevarse otro producto gratis, esto con el fin de incentivar a los clientes a aumentar el valor de sus compras. Además de ser algo muy atractivo para los clientes y con lo cual se logrará llegar a una mayor demanda de personas que conocerán los productos. Se aclara que es otro factor que no está incluido en los gastos publicitarios porque se necesita un estudio de la capacidad que posee la empresa para asumir estos valores.
- Redes sociales Facebook e Instagram; allí podrán encontrar la variedad de productos y promociones.
- Página web de PAN&PAN: Esta página será realizada por el gerente de la compañía, ya que cuenta con los conocimientos necesarios para realizarla desde el principio sin incurrir en gastos por la creación de la misma.
- Imanes y volantes publicitarios. De igual manera estos gastos no se tendrán en cuenta en un principio ya que se manejarán cuando se comercialice el producto terminado en los almacenes de cadena.



Figura 36. Prototipo imanes y volantes publicitarios. Autoría propia.



Figura 37. Costos imanes y volantes publicitarios. Autoría propia.

Descuentos por la cantidad de compra; Cuando el cliente realiza un pedido por la cantidad de 100 unidades de pan integral tiene la oportunidad de llevarse 15 unidades del mismo producto gratis, cuando realiza un pedido por la cantidad de 200 unidades de pan tradicional tiene la oportunidad de llevarse 25 unidades del mismo producto gratis, esto con el fin de incentivar a los clientes a aumentar el valor de sus compras. Además de ser algo muy atractivo para los clientes y con lo cual se logrará llegar a una mayor demanda de personas que conocerán los productos. De igual manera, se espera incluir este incentivo cuando la empresa tenga una rentabilidad suficiente para asumir esos gastos; por tal motivo, no se incluyó en la matriz financiera.

4.5. Ventas

Se elaboró una previsión de ventas para PAN&PAN, estimando una venta diaria de 16 arrobas en total por todas las líneas; para determinar el punto de equilibrio con esta estimación de ventas. La siguiente tabla muestra la estimación de ventas en el año 1 en cantidades, el valor que valdría producir cada pan en pesos colombianos y la estimación del incremento anual de ventas y su costo en porcentaje por los primeros 3 años calculándolo a base del crecimiento anual que obtienen las panaderías ya que si ellas aumentan sus ventas en pan nosotros también; además, se espera vender

los productos en almacenes de cadena lo cual influye de la misma forma nuestro incremento anual de ventas.

VENTAS						
Nombre del producto o servicio	Integral tamaño familiar	adicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5	
Ventas estimadas año 1 (unidades)	230.400	233.280	2.540.160			
Precio unitario de venta año 1	\$2.586	\$1.909	\$200			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Incremento anual ventas	5,80%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Incremento anual (Precio & Costo) (IPC)	3,80%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
Periodo medio de cobro (días)	0					
COSTO DE VENTAS						
Nombre del producto o servicio	Integral tamaño familiar	adicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5	
% Inventarios sobre venta	15,00%	15,00%	15,00%			
Costo Variable unitario del producto	\$1.763	\$1.305	\$115			
Periodo medio pago a proveedores (días)	30					
	Pan	Integral tamaño familiar	adicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5
MARGEN BRUTO		\$823	\$604	\$85	\$0	\$0
Ingresos por ventas:	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Pan integral tamaño familiar	\$595.896.588	\$630.458.590	\$668.286.106	\$708.383.272	\$750.886.268	
Pan tradicional tamaño familiar	\$445.402.800	\$471.236.162	\$499.510.332	\$529.480.952	\$561.249.809	
Pan tradicional individual	\$507.276.500	\$536.698.537	\$568.900.449	\$603.034.476	\$639.216.545	
Producto 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Producto 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
TOTAL	\$1.548.575.888	\$1.638.393.290	\$1.736.696.887	\$1.840.898.700	\$1.951.352.622	

Figura 38. Ventas. Autoría propia.

En la anterior tabla se pueden observar los valores exactos en unidad de panes que se pueden vender en un año, así como el incremento anual de ventas y el IPC.

5. Plan de operaciones y organizacional

5.1. Tamaño y localización del negocio

La localización del negocio será en la zona sur de la ciudad de Bogotá en la Carrera 68 L Bis A # 37 D 44 Sur, barrio Carvajal. Esta bodega tendría un área de 180 metros cuadrados, 7 metros de frente y 23 metros de fondo. Este punto se eligió estratégicamente ya que tiene acceso por diferentes vías como son la Avenida Boyacá y la Avenida Primero de Mayo, además de que es un sector industrial. La fábrica contará con luz trifásica industrial lo cual permitirá trabajar con todas las maquinas que se necesitan sin ningún problema. El valor de arriendo es un precio razonable para el presupuesto de la empresa. (Para ver detalladamente el valor del arriendo y gastos de mantenimiento, dirigirse al punto 7, tabla de gastos fijos).

5.2. Proceso de producción

PAN&PAN, fábrica masa de pan lista para hornear; realizando el siguiente proceso:

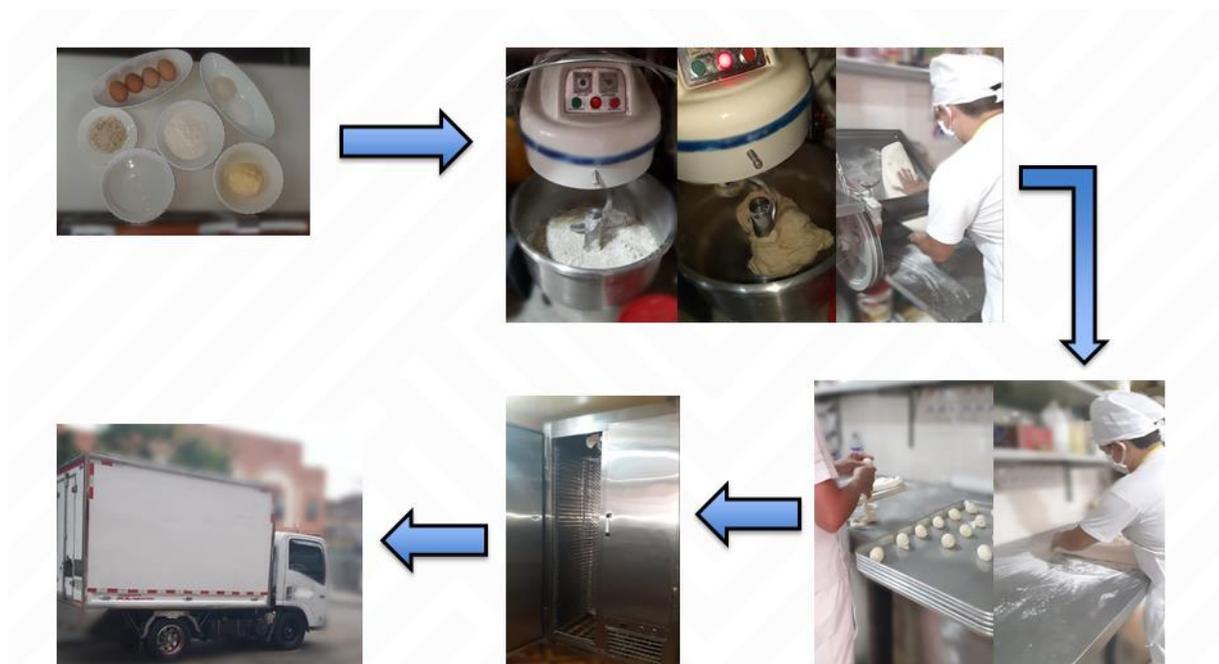


Figura 39. Proceso. Autoría propia.

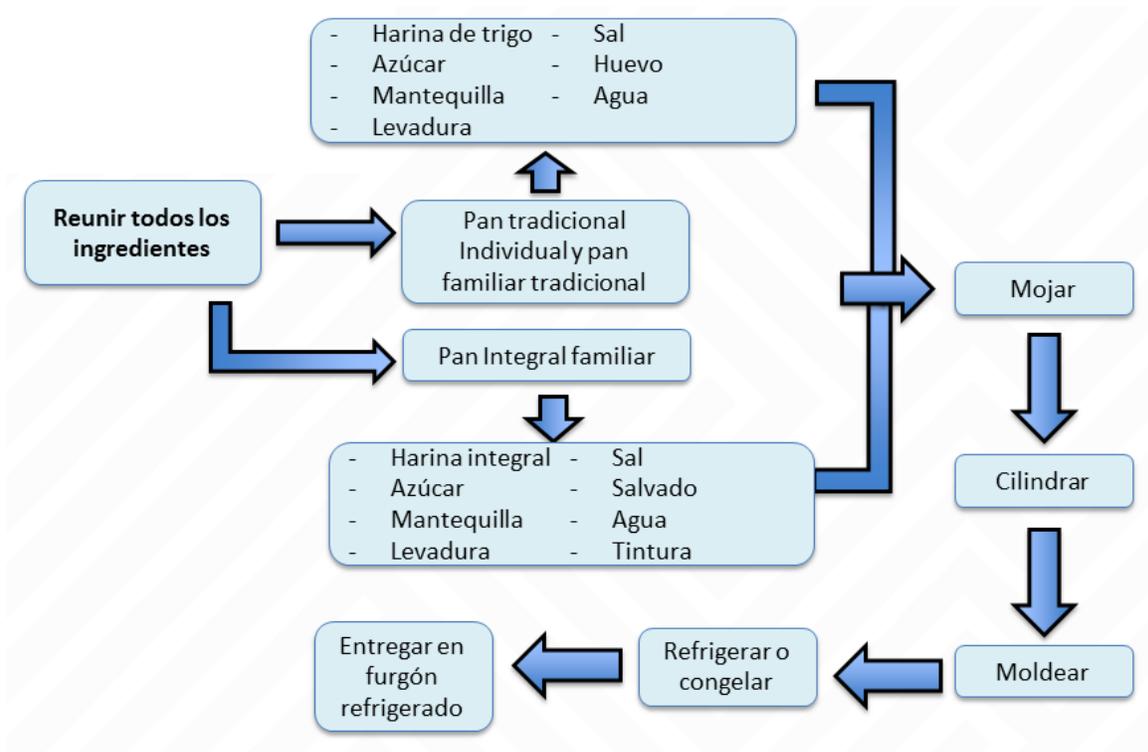


Figura 402. Diagrama de flujo, proceso. Autoría propia.

5.3. Soporte Físico

5.3.1. Instalaciones.

A continuación, se mostrarán unos planos en donde se podrán visualizar prácticamente las instalaciones de PAN&PAN. Las instalaciones contarán con 2 cuartos que serán utilizados para oficinas ubicados en un mezanine (segundo piso con balcón), en el primer piso tendrá, un baño, una cocina, un cuarto para bodega y un salón grande para procesos.

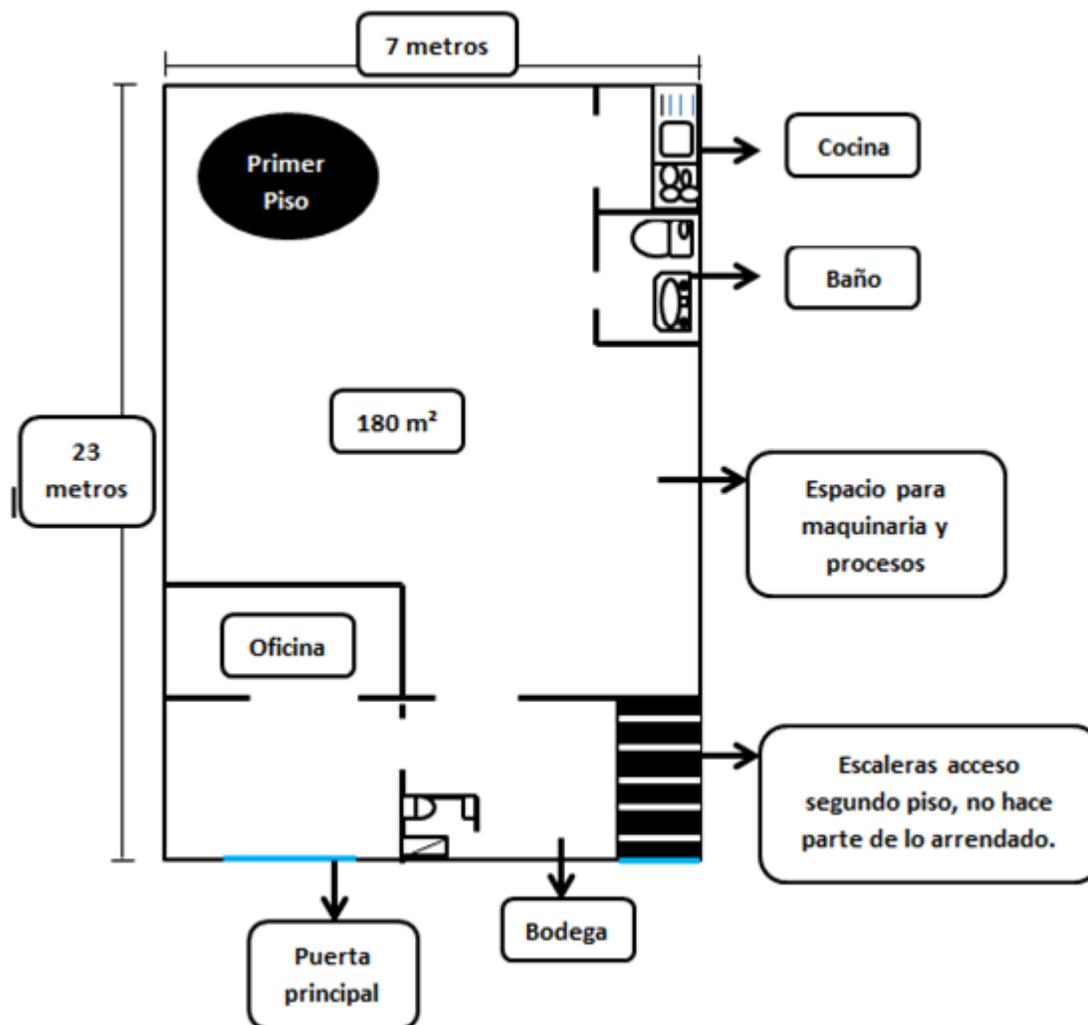


Figura 43. Instalaciones. Autoría propia.

En el anterior plano se pueden evidenciar los espacios que PAN&PAN tendrá para realizar sus procesos productivos, siendo estos espacios suficientes para la producción; aun así, tendrá un segundo piso dentro de la bodega, el cual es separado del otro acceso que visualizamos en el anterior plano.

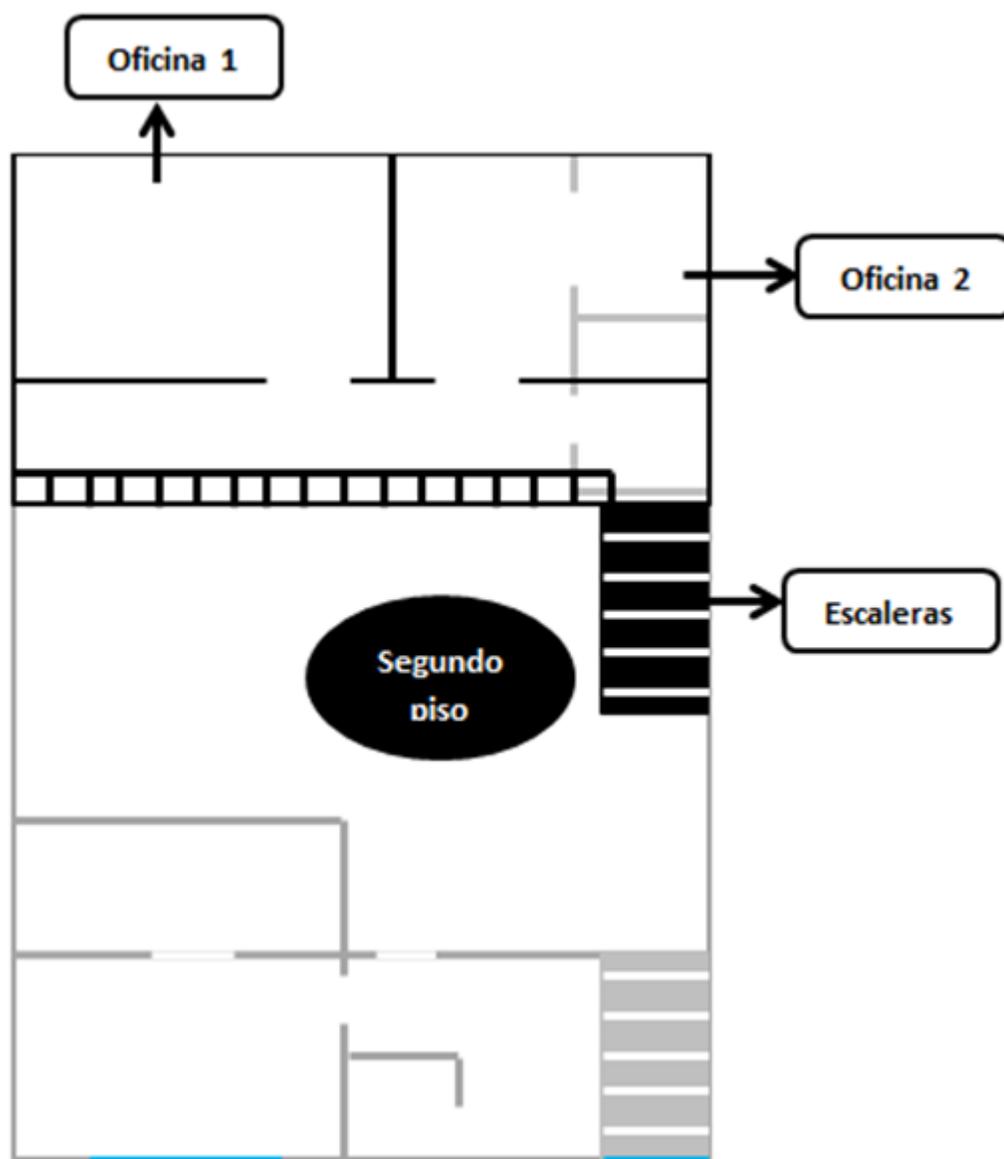


Figura 414. Área administrativa. Autoría propia.

En este piso se ubicará la parte administrativa de la empresa, contará con dos oficinas y un balcón para vigilar el proceso de producción.

5.3.2. Equipamiento.

Equipos:

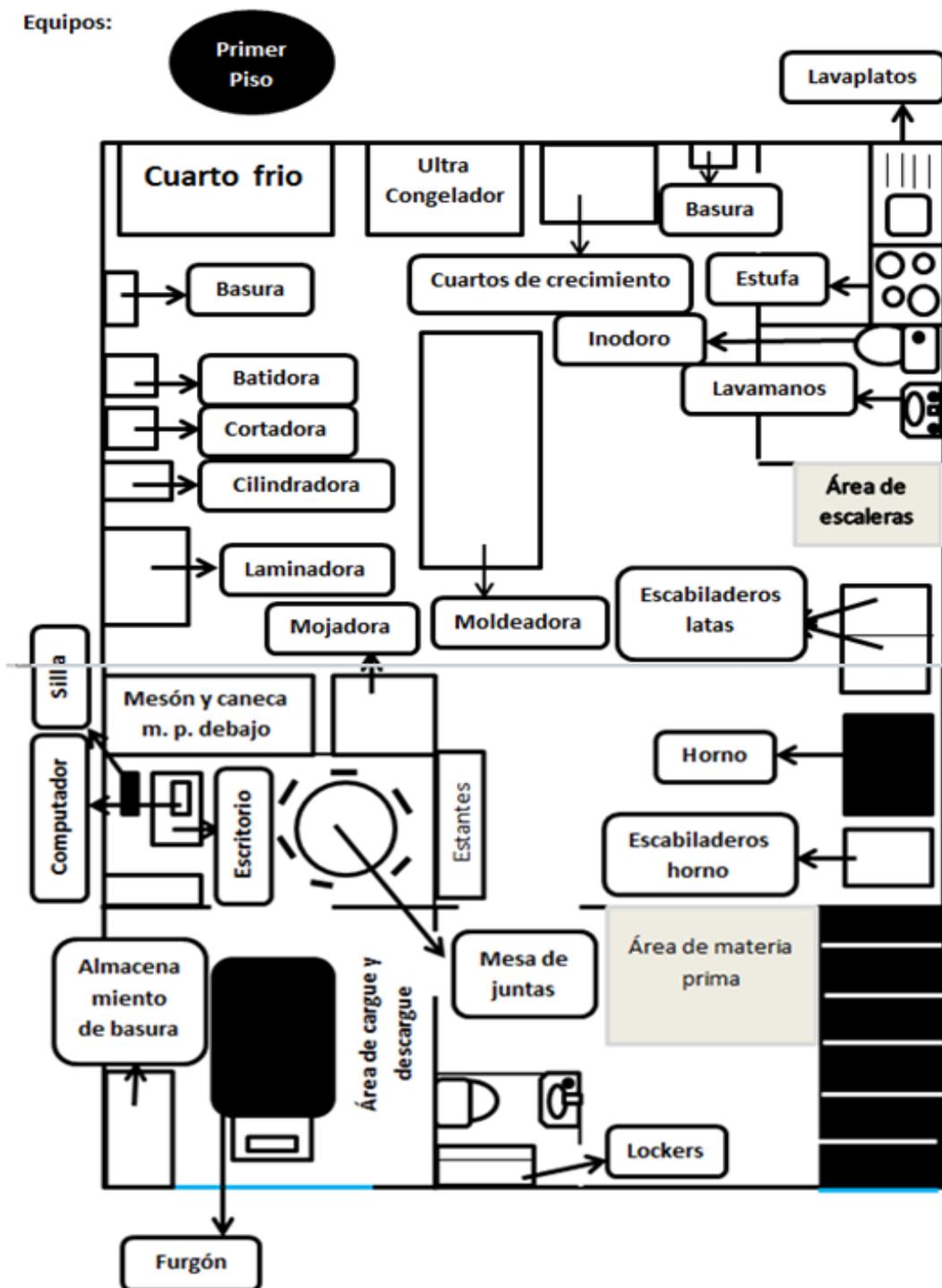


Figura 425. Equipos. Autoría propia.

En el anterior plano se ubican en el primer piso los implementos y equipos que PAN&PAN requerirá y se muestra cómo será la organización de cada equipo y utensilio en la bodega.

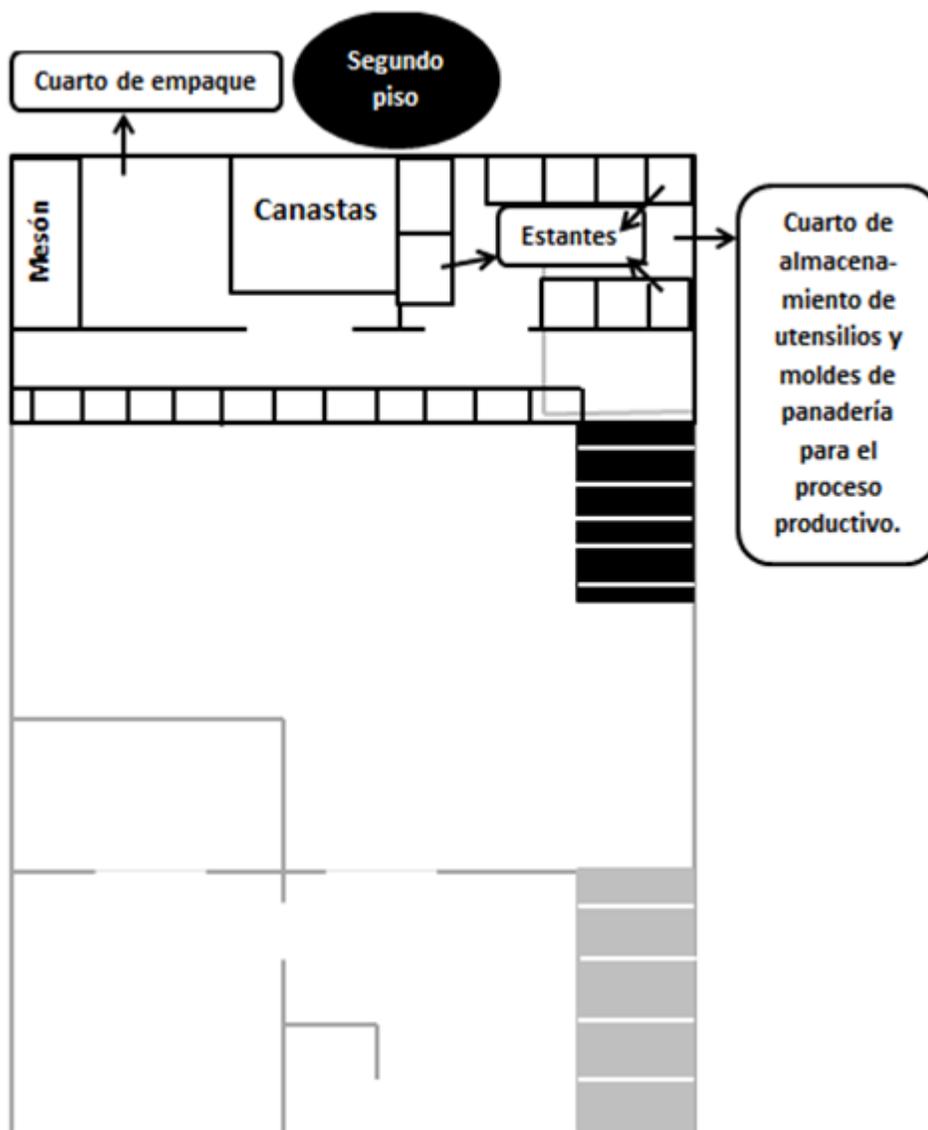


Figura 436. Cuarto de almacenamiento. Autoría propia.

En el anterior plano se puede ver la organización del segundo piso de la fábrica de PAN&PAN, en donde se utilizarán varios estantes, un mesón y varias canastas.

El primer piso de la fábrica será destinado para oficinas, bodega, procesos, carga y descarga. En el segundo piso, se destinará el cuarto de la izquierda para empaque del producto y el cuarto de la derecha para almacenar utensilios y moldes requeridos para el proceso de producción.

En la siguiente tabla podremos visualizar los costos que requerirá PAN&PAN en equipo y utensilios para la fábrica.

Tabla 4.

Recursos materiales.

Cantidad	Detalle	Precio
1	Horno de latas	18.000.000
1	Laminadora	15.000.000
1	Mojadora de 2 a.	6.000.000
1	Cilindradora de masa	1.000.000
1	Cortadora de masa	800.000
1	Batidora de 30 litros	5.000.000
1	Cuarto de crecimiento de 40 latas	2.500.000
2	Tablón de 2,5 metros	3.000.000
1	Moldeadora	20.000.000
3	Canecas para materia prima	2.500.000
2	Escabiladeros para lata 5x25	2.500.000
50	Latas aceradas para pan inox	3.500.000
--	Utensilios para procesar	3.000.000
1	Ultra refrigerador de 10 latas	25.000.000
3	Cuartos fríos dobles	30.000.000
40	Canastillas plásticas	2.000.000
2	Camioneta furgón termo	20.000.000
2	Estantes para materia prima	600.000
--	Escritorio, sillas, archivador, mesa	1.000.000
--	Materia prima	5.000.000
Total precio		166.400.000

Nota: Autoría propia.

En la anterior tabla se especifican los materiales, muebles y demás elementos que se requerirán para la fábrica; así mismo, se ven las cantidades necesarias y el total del valor de todo el equipamiento en pesos colombianos.

Tabla 5.

Recursos tecnológicos o técnicos.

Cantidad	Detalle	Precio
2	Computadores	1.500.000
--	Programas de control de inventarios	2.000.000
Total		3.500.000

Fuente. Autoría propia.

En la anterior tabla se detalla la cantidad de recursos tecnológicos que se requerirán en la empresa, así como el valor comercial de los mismos.

5.3.3. Sistemas y tecnologías de la información y comunicación.

La implementación de sistemas de información en la empresa ayudará a facilitar la administración de los datos con el fin de mantenerlos seguros y además lograr una buena toma de decisiones a nivel gerencial para realizar una mejor gestión de la empresa y sus procesos. Por lo tanto, para lograr que la empresa tenga un nivel productivo alto y de rendimiento se implementaran los siguientes sistemas de información:

- Data Warehousing: Este es un sistema que ofrece un interactivo de información tanto histórica como actual de los procesos de la empresa, para así lograr unas evaluaciones eficientes de cada situación y lograr tomar decisiones asertivas a nivel gerencial. Y de esta manera ofrecer un servicio de calidad siendo eficientes, competentes y confiables.
- Las Tic (Tecnologías de la información y la comunicación): Estas tecnologías de la información tienen diferentes funcionalidades las cuales son el almacenamiento, procesamiento y transmisión de los datos de la empresa; las cuales nos permiten un fácil intercambio y acceso de la información. Por lo tanto, se tendrá una mayor calidad en la base de datos.

5.4. Proveedores y plan de compras

PAN&PAN tendría 6 proveedores principales, por su proceso de ventas y de promociones que manejan las empresas; además, su producto es de excelente calidad; estos proveedores son:

Tabla 6.

Proveedores y plan de compras.

Proveedores	Materia prima	Tiempo
Levapan	Levadura	Cada ocho días.
	Esencias	
	Premezclas	
	Colorantes	
	Tinturas	
Molinos el Lobo	Línea de harinas	Cada mes.
Dagusto	Línea de margarinas	Cada mes.
Distribuidores autorizados	Azúcares	Cada quince días.
	Maní	
	Coco	
	Ajonjolí	
	Línea de semillas y cereales	
	Aceites	
	Sal	
	Arequipe	
Bocadillo		
AvitENZA	Huevos	Cada ocho días.
Quesos el oriente	Línea de quesos	Cada ocho días.

Nota: Autoría propia.

Como se observa en la anterior tabla, se trabajará con 6 proveedores principalmente, de los cuales a tres de ellos se les hará pedido cada ocho días, a uno de ellos cada quince días y solamente a dos cada mes.

6. Plan de recursos humanos

6.1. Número de personas y perfil profesional

PAN&PAN necesitará de 7 trabajadores mínimo para funcionar correctamente. Requerirá de un gerente, un jefe de operaciones, tres operarios de producción, una aseadora y un vendedor. En la tabla presentada más adelante, se mostrarán con detalle estos datos.

6.2. Funciones y tareas por realizar

Se requerirá de un gerente para la toma de decisiones de la empresa y manejo de la contabilidad; un jefe de operaciones para que esté pendiente de la producción, realice los controles y pedidos de materia prima; tres operarios de producción para realizar el producto que se va a comercializar; una aseadora para mantener la fábrica en condiciones óptimas y un vendedor que tendrá el papel de vender y distribuir el producto.

6.3. Contratación de personal

La contratación de personal se manejará bajo seis parámetros.

- Perfil de la vacante: se debe analizar la vacante que se desea cubrir, cuáles son los ítems a solventar, qué tan importante es para la empresa y qué orden jerárquico tendrá dentro de PAN&PAN; así mismo, se mirarán los requisitos, señalándolos cualitativamente.
- Reclutamiento: aquí se realizará la convocatoria de los mejores aspirantes al cargo. Se hará mediante una publicación en medios electrónicos.
- Selección: aquí se aceptará o se rechazará formalmente a los aspirantes para hacerles las pruebas técnicas necesarias para aplicar al cargo.
- Contratación: si el aspirante, supera los pasos anteriores, se procederá a la contratación con un periodo de prueba por tres meses, una vez superada, se realizará el contrato por nómina con un término definido de 1 año; el cual, se renovará automáticamente si así lo decide la empresa. Por definir el periodo del contrato se tendrá contemplado cual será el valor que por nomina se deberá pagar a los empleados para formalizar la relación laboral que se contrae con el nuevo colaborador. En costos salariales se especificará lo que se le pagará al trabajador.
- Inducción: en la parte de inducción se requerirá que el nuevo colaborador pase por un periodo de tiempo corto en el cual se le asignarán las tareas específicas, y demás labores colaborativas con la empresa.
- Capacitación: en este paso, el trabajador se hará mucho más apto para la tarea específica, de esta manera tendrá una mayor eficiencia y brindará mejores aportes a la empresa.

Todo esto con el fin de impulsar a que las personas que se postulen a las vacantes las obtengan por mérito.

6.4. Costos salariales

La empresa se basará bajo la ley colombiana del año 2020 y tiene en cuenta cada uno de los aspectos que constituyen el salario de cada uno de los colaboradores de PAN&PAN la contratación del gran porcentaje de los trabajadores será bajo nómina con contratos a término fijo; es decir, a cada uno de ellos les corresponderá su salario básico previamente acordado y referente a las labores que desempeñen dentro de la empresa. (Todo esto se especifica en la tabla mostrada más adelante).

La empresa pagará lo referente a:

- Salario (acordado).
- Auxilio de transporte (cuando aplique).
- ARL (según el nivel).
- Pensión.
- Caja de compensación.
- Prima.
- Cesantías.
- Interés de cesantías.
- Vacaciones.
- Dotación.

También se les otorgará bonificación como muestra de agradecimiento y así incentivar la eficiencia de los trabajadores, en caso de algún percance dentro del periodo laborado y si se demuestra que la empresa debe indemnizar a alguna persona. Ya se tendrá contemplada esa situación.

Tabla 7.

Perfiles y salarios de contratación.

Nº de vacantes	Cargos	Perfil profesional	Funciones	Salario
1	Gerente	Profesional en áreas administrativas, con experiencia mínima de 5	Toma de decisiones de la empresa;	2'020.000

		años en administración de negocios, conocimientos de contabilidad avanzada y gran capacidad en toma de decisiones.	contabilidad, negociaciones con clientes, buscar nuevas compañías para aliarse.	
1	Jefe de operaciones	Experiencia mínima de 5 años en procesos de panadería y masas, experiencia mínima de 2 años como panadero y conocimientos básicos en calidad de materia prima.	Estar pendiente del proceso productivo, verificar que los operarios de producción hagan el proceso correctamente y en el tiempo pertinente, hacer y recibir pedidos de materia prima, ayudar al gerente general con la toma de decisiones desde su experiencia.	1'500.000
3	Operarios de producción	Experiencia mínima de 2 años como panadero.	Producir la masa de pan para despachar.	877.803
1	Aseadora	Experiencia mínima de 1 año como aseadora en empresas de alimentos.	Asear toda la fábrica.	877.803

1	Vendedor y distribuidor	Persona con gran entusiasmo para las ventas y gran capacidad para atraer nuevos clientes, pase C1 que no este próximo a vencerse.	Recorrer Bogotá en busca de nuevos clientes, distribuir la masa de pan a los clientes.	877.803 + comisiones por venta.
---	-------------------------	---	--	---------------------------------

Nota: Autoría propia.

En la tabla expuesta anteriormente se detallan la cantidad de empleados que se requerirán en cada área de la empresa, así como sus funciones, salario y requisitos.

6.5. Organigrama de funcionamiento

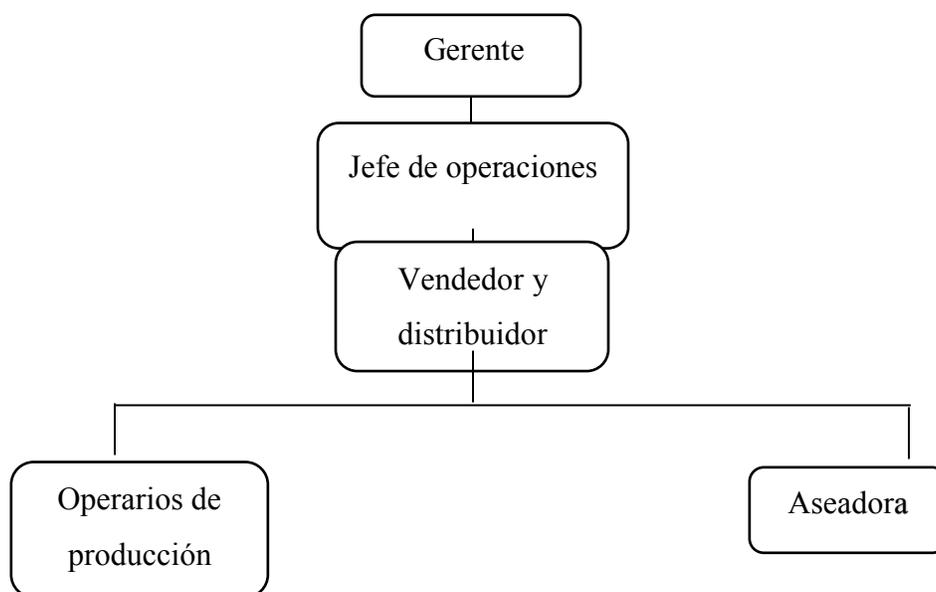


Figura 44. Organigrama de funcionamiento. Autoría propia.

En el anterior organigrama se detalla el mando que tendría cada puesto, por ejemplo, el jefe de operaciones tendría al mando a los operarios de producción; aun así, el gerente tendría mando sobre los dos anteriormente mencionados y los demás trabajadores.

7. Plan financiero

Se realizó un análisis financiero para conocer los costos y gastos que implicará la producción y el mantenimiento de la empresa. Todos los valores referenciados con el signo pesos, están dados en pesos colombianos.

7.1. Insumos

A continuación se mostrarán figuras en donde se detallarán los insumos por cada línea de pan.

Pan integral tamaño familiar			
Nombre de Insumo	Costo Sin Iva	IVA	Precio Compra
1 Harina Integral	\$420	\$0	\$420
2 Harina de la semilla	\$733	\$0	\$733
3 Mantequilla	\$100	\$0	\$100
4 Stevia	\$250	\$0	\$250
5 Levadura	\$60	\$0	\$60
6 Savado	\$100	\$0	\$100
7 Sal	\$100	\$0	\$100
8	\$0	\$0	\$0
Total		\$0	\$1.763
Precio de Venta			
Pan integral tamaño familiar	\$2.881		

Cant de Venta 1er Año	115.200	\$0
------------------------------	----------------	------------

Figura 4745. Pan integral tamaño familiar. Autoría propia.

En la anterior figura se pueden visualizar los insumos que se requerirán para fabricar el pan integral tamaño familiar, especificando sus precios y la suma de todos ellos.

Pan tradicional tamaño familiar			
Nombre de Insumo	Costo Sin Iva	IVA	Precio Compra
Harina de Trigo	\$272	\$0	\$272
Relleno	\$200	\$0	\$200.00
Mantequilla	\$309	\$0	\$309
Azucar	\$59	\$0	\$59
Sal	\$3	\$0	\$3
Levadura	\$4	\$0	\$4
Huevo	\$108	\$0	\$108
Relleno	\$350	\$0	\$350
Total		\$0	\$1.305

Precio de Venta

Pan tradicional tamaño familiar \$2.000

Cant de Venta 1er Año 174.960 \$0

Figura 48. Pan tradicional tamaño familiar. Autoría propia.

En la figura titulada pan tradicional tamaño familiar se identifica de igual manera sus costos y su precio de venta a las panaderías.

Pan tradicional individual			
Nombre de Insumo	Costo Sin Iva	Iva	Precio Compra
Harina de Trigo	\$39	\$0	\$39
Mantequilla	\$50	\$0	\$50
Sal	\$1	\$0	\$1
Azucar	\$9	\$0	\$9
Levadura	\$4	\$0	\$4
Huevo	\$12	\$0	\$12
	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0
Total		\$0	\$115

Precio de Venta

Pan tradicional individual \$240

Cant de Venta 1er Año 1.451.520 \$0

Figura 49. Pan tradicional individual. Autoría propia.

En la anterior figura se identifican igualmente sus ingredientes, el costo por cada uno de ellos, así como la suma de todos ellos y su precio de venta.

7.2. Política y definición de precios

En esta parte se determina que porcentaje de ganancia se obtendrá por cada línea de masa de pan, así como su precio de venta.

Orden	Pan integral tamaño familiar		
	Insumo	Und. Med	Costo Variable
1	Harina Integral	gramos	\$420
2	Harina de la semilla	gramos	\$733
3	Mantequilla	gramos	\$100
4	Stevia	gramos	\$250
5	Levadura	gramos	\$60
6	Savado	gramos	\$100
7	Sal	gramos	\$100
8	0	gramos	\$0
Total Costo Variable			\$1.763
Costo Fijo			\$743
COSTO TOTAL UNITARIO			\$2.506
¿Cual es el % de ganancia por producto?		15,0%	\$376
PRECIO DE LA UNIDAD			\$2.881
Precio de venta al consumidor final			\$ 3.602

Figura 50. Pan integral tamaño familiar. Autoría propia.

En la anterior figura se muestra cómo se determinó el porcentaje de ganancia para la masa de pan integral tamaño familiar, el cual se estipuló en un 15% para dar un precio de venta a las panaderías de \$2.881.

Pan tradicional tamaño familiar			Pan tradicional individual		
Insumo	Und Medida	Costo Variable	Insumo	Und Medida	Costo Variable
Harina de Trigo	gramos	\$272	Harina de Trigo	gramos	\$39
Relleno	gramos	\$200	Mantequilla	gramos	\$50
Mantequilla	gramos	\$309	Sal	gramos	\$1
Azucar	gramos	\$59	Azucar	gramos	\$9
Sal	gramos	\$3	Levadura	gramos	\$4
Levadura	gramos	\$4	Huevo	gramos	\$12
Huevo	gramos	\$108	0	gramos	\$0
Relleno	gramos	\$350	0	gramos	\$0
		\$1.305			\$115
		\$489			\$100
COSTO TOTAL UNITARIO		\$1.794	COSTO TOTAL UNITARIO		\$215
% de ganancia	11,5%	\$206	% de ganancia	11,5%	\$25
PRECIO DE LA UNIDAD		\$2.000	PRECIO DE LA UNIDAD		\$240
	Precio de venta al consumidor final	\$ 2.500		Precio de venta al consumidor final	\$ 300

Figura 51. Pan tradicional tamaño familiar y pan tradicional individual. Autoría propia.

En esta figura se ven los porcentajes de la línea de masa de pan tradicional tamaño familiar al cual se le asignó un 11,5% de ganancia quedando el precio de venta a las panaderías en \$2000 y la línea de masa de pan individual que tiene un 11,5% de ganancia quedando su precio en \$240.

Gracias a esto se puede determinar el porcentaje de ganancia que se desea obtener libre de costos fijos y variables.

7.3. Inversiones iniciales

A continuación, se describe la inversión inicial en el año 0 y la que se espera hacer en el año 1 con el fin de apoyar el crecimiento que se espera de la empresa.

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1
Maquinaria	\$123.300.000	
Mobiliario	\$18.100.000	
Equipos informáticos	\$1.500.000	
Software	\$2.000.000	
Vehiculos	\$35.000.000	\$35.000.000
Aporte de Socios	\$5.000.000	
Caja Inicial	\$1.000.000	
Otros		
TOTAL	\$185.900.000	\$35.000.000

Figura 52. Inversión inicial. Autoría propia.

Como se muestra en la figura, la inversión en el año 0 es de \$185.900.000 incluyendo el flujo de caja, y en el año 1 se espera invertir en un vehiculo con un costo aproximado de \$35.000.000. Se muestran unicamente estos años debido a que por el momento no se detallan mas inversiones en los proximos años.

7.4. Financiación

Con la financiación que se brinde en la empresa, se cubrirán la inversión del año 0 para dar inicio a la empresa. De esta manera a continuación se detalla esta financiación.

FINANCIACION						
FINANCIACIÓN PROPIA:						
Capital Social						
Aportaciones al Capital	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	55.770.000	17.500.000	0	0	0	0
FINANCIACIÓN EXTERNA:						
Préstamos						
Nuevos préstamos constituidos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$130.130.000	\$17.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Condiciones Préstamos:						
Tipo de interés	16%					
Años	6					
Vlr Prestamo x Pagar	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	\$130.130.000	\$115.634.836	\$98.820.446	\$79.315.754	\$56.690.311	\$30.444.796
Préstamos año1		\$17.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos año2			\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos año3				\$0	\$0	\$0
Préstamos año4					\$0	\$0
Préstamos año5						\$0
TOTAL Préstamos	\$130.130.000	\$133.134.836	\$98.820.446	\$79.315.754	\$56.690.311	\$30.444.796

Figura 53. Financiación. Autoría propia.

Como se observó, se hará un aporte propio al capital del 30%, mientras que la financiación será del 70% del total de la inversión que se requiere, para un total del 100%.

7.5. Proyección de costos y ventas

Se realizó una proyección para prever la futura producción de la empresa.

PRODUCTOS Y SERVICIOS - PROYECCION DE COSTOS Y VENTAS					
VENTAS					
Nombre del producto o servicio	Integral tamaño familiar	tradicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5
Ventas estimadas año 1 (unidades)	115.200	174.960	1.451.520		
Precio unitario de venta año 1	\$2.881	\$2.000	\$240		
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Incremento anual ventas	5,80%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Incremento anual (Precio & Costo) (IPC)	3,80%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Periodo medio de cobro (días)	0				
COSTO DE VENTAS					
Nombre del producto o servicio	Integral tamaño familiar	tradicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5
% Inventarios sobre venta	4,00%	3,00%	3,00%		
Costo Variable unitario del producto	\$1.763	\$1.305	\$115		
Periodo medio pago a proveedores (días)	30				
	Pan Integral tamaño familiar	tradicional tamaño familiar	tradicional individual	Producto 4	Producto 5
MARGEN BRUTO	\$1.118	\$695	\$125	\$0	\$0
PRODUCTOS Y SERVICIOS - PROYECCION DE COSTOS Y VENTAS					
Ingresos por ventas:	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pan integral tamaño familiar	\$331.941.060	\$351.193.641	\$372.265.260	\$394.601.176	\$418.277.246
Pan tradicional tamaño familiar	\$349.964.604	\$370.262.551	\$392.478.304	\$416.027.002	\$440.988.622
Pan tradicional individual	\$348.628.388	\$368.848.835	\$390.979.765	\$414.438.550	\$439.304.863
Producto 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Producto 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$1.030.534.052	\$1.090.305.027	\$1.155.723.329	\$1.225.066.728	\$1.298.570.732
Costo de ventas	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pan integral tamaño familiar	\$211.221.504	\$219.247.921	\$228.017.838	\$237.138.552	\$246.624.094
Pan tradicional tamaño familiar	\$235.172.484	\$244.109.038	\$253.873.400	\$264.028.336	\$274.589.469
Pan tradicional individual	\$171.932.544	\$178.465.981	\$185.604.620	\$193.028.805	\$200.749.957
Producto 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Producto 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$618.326.532	\$641.822.940	\$667.495.858	\$694.195.692	\$721.963.520
Valoración económica existencias:	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Pan integral tamaño familiar	\$13.277.642	\$14.047.746	\$14.890.610	\$15.784.047	\$16.731.090
Pan tradicional tamaño familiar	\$10.498.938	\$11.107.877	\$11.774.349	\$12.480.810	\$13.229.659
Pan tradicional individual	\$10.458.852	\$11.065.465	\$11.729.393	\$12.433.157	\$13.179.146
Producto 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Producto 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$34.235.432	\$36.221.087	\$38.394.352	\$40.698.014	\$43.139.894

Figura 54. Proyección de ventas. Autoría propia.

Como se evidencio en la figura, se realizará una producción de 16 arrobas en total, en pan integral 4 arrobas, en cuanto al pan tradicional familiar 4 arrobas y en la línea de pan tradicional 8 arrobas, que se estipulan en la variable “ventas estimadas año 1 (unidades)”. Así mismo, se calculó el % de inventario sobre ventas y el periodo medio pago a proveedores estipulado en días que es igual a 30. De la misma forma, se determinó que no se dará periodo medio de pago a los clientes ya que el pago será contra entrega; debido a que, eso afectaría el flujo de caja.

7.6. Gastos fijos

Se detallaron los gastos fijos que se obtendrían en la empresa como electricidad, entre otros.

TOTAL GASTOS FIJOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Salarios	\$182.000.000	\$220.480.000	\$233.708.800	\$247.731.328	\$262.595.208
Seguridad Social	\$58.240.000	\$70.553.600	\$74.786.816	\$79.274.025	\$84.030.466
Total Personal (Salario + Seg. Social)	\$240.240.000	\$291.033.600	\$308.495.616	\$327.005.353	\$346.625.674
Alquileres	\$30.000.000	\$31.140.000	\$32.385.600	\$33.681.024	\$35.028.265
Otros gastos	\$46.600.000	\$48.370.800	\$50.208.890	\$52.116.828	\$54.097.268
TOTAL GASTOS FIJOS	\$316.840.000	\$370.544.400	\$391.090.106	\$412.803.205	\$436.751.207

	% gasto x volumen de ventas	Dist. Gasto Fijo	Und proyectadas	Costo fijo unitario
Pan integral tamaño familiar	27,00%	\$85.546.800	115.200	\$743
Pan tradicional tamaño familiar	27,00%	\$85.546.800	174.960	\$489
Pan tradicional individual	46,00%	\$145.746.400	1.451.520	\$100
Producto 4	0%	\$0	0	\$0
Producto 5	0%	\$0	0	\$0
Total	100,00%	\$316.840.000	1.741.680	\$1.332

Servicios Profesionales (honorarios)	\$300.000
Seguros	\$200.000
Agua	\$250.000
Camaras	\$0
Pública	\$483.333
Mantenimiento	\$800.000
TOTAL OTROS GASTOS	\$3.883.333

Impuestos (ICA, IVA, Renovación Matrícula Comercial)	\$0
--	-----

Figura 55. Gastos fijos. Autoría propia.

Los gastos fijos que se estipularon van desde mantenimiento de infraestructura y maquinaria, hasta seguridad requerida para la empresa y los costos que implicará.

7.7. Variables macroeconómicas

En esta variable, se miran factores que se deben tener en cuenta en todas las compañías, pero que casi ninguno le presta atención, como el impuesto sobre renta, entre otros.

VARIABLES MACROECONOMICAS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Impuesto sobre Renta	32%	31%	31%	31%	31%
IPC	3,80%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Crecimiento Organico	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
% Incremento de Ventas	5,8%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Incremento Salarial	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Distribución de Utilidades	0%	0%	30%	30%	30%
Cuál es la actividad de tu emprendimiento					
Impuesto de Industria y Comercio	#N/A				
Cuál es la descripción de su actividad económica					
Si no esta escribelo en la siguiente celda	0				
Iva	0%				
Tasa de rendimiento esperada por los emprendimiento	22%				

Figura 56. Variables macroeconómicas. Autoría propia.

Como se evidencia, se calculó en manera porcentual los diferentes impuestos y costos en los que se deberá incurrir cada año, aclarando que no se debe cobrar IVA ya que al ser fábrica de pan su valor es 0%.

7.8. Estado de resultados

Se hizo el estado de resultados para calcular los ingresos por ventas; así como, sus costos y utilidad bruta además de la utilidad neta que se obtendrá y ayuda con la toma de decisiones corporativas.

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingreso por Ventas	\$1.030.534.052	\$1.090.305.027	\$1.155.723.329	\$1.225.066.728	\$1.298.570.732	
Costos	\$618.326.532	\$641.822.940	\$667.495.858	\$694.195.692	\$721.963.520	
Variación de existencias	\$34.235.432	\$1.985.655	\$2.173.265	\$2.303.661	\$2.441.881	
Utilidad Bruta	\$377.972.088	\$446.496.432	\$486.054.206	\$528.567.375	\$574.165.331	
Gastos de personal	\$240.240.000	\$291.033.600	\$308.495.616	\$327.005.353	\$346.625.674	
Alquileres	\$30.000.000	\$31.140.000	\$32.385.600	\$33.681.024	\$35.028.265	
Otros gastos	\$46.600.000	\$48.370.800	\$50.208.890	\$52.116.828	\$54.097.268	
Margen Operacional (EBITDA)	\$61.132.088	\$75.952.032	\$94.964.099	\$115.764.170	\$138.414.125	
Depreciación Anual	\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000	
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)	\$32.292.088	\$47.112.032	\$66.124.099	\$86.924.170	\$109.574.125	
Pago de Intereses	\$20.820.800	\$18.501.574	\$15.811.271	\$12.690.521	\$9.070.450	
Utilidad antes de Impuestos	\$11.471.288	\$28.610.458	\$50.312.828	\$74.233.649	\$100.503.675	
Impuesto sobre Renta	\$3.670.812	\$0	\$3.899.244	\$11.506.216	\$23.367.104	
Utilidad Neta	\$7.800.476	\$28.610.458	\$46.413.584	\$62.727.434	\$77.136.571	
Utilidad a repartir	\$0	\$0	\$13.924.075	\$18.818.230	\$23.140.971	
Reservas	\$7.800.476	\$28.610.458	\$32.489.509	\$43.909.204	\$53.995.599	
Distribución de Resultados						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas	\$0	\$7.800.476	\$36.410.934	\$68.900.442	\$112.809.646	\$166.805.245
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$13.924.075	\$18.818.230	\$23.140.971

Figura 57. Estado de resultados. Autoría propia.

Con este estado de resultados se puede llevar una idea de que tan rentable es la empresa; ya que, brinda el valor de utilidad neta y el porcentaje de las mismas que se podrán repartir a los socios.

7.9. Costo unitario y punto de equilibrio

Se calculó el punto de equilibrio gracias a lo expuesto anteriormente para ver con cuanto se debería sostener el negocio y que tan viable es.

COSTO UNITARIO Y PUNTO DE EQUILIBRIO	
PRODUCTO 1	
Costo variable unitario	1.763,00
Total de Costo Fijo	79.210.000,00
Costo fijo Unitario	687,59
% de Ventas	25%
Costo total unitario	2.450,59
Punto de Equilibrio	70.822
PRODUCTO 2	
Costo variable unitario	1.305,00
Total de Costo Fijo	79.210.000,00
Costo fijo Unitario	452,732053
% de Ventas	25%
Costo total unitario	1.757,73
Punto de Equilibrio	113.929
PRODUCTO 3	
Costo variable unitario	115,00
Total de Costo Fijo	158.420.000,00
Costo fijo Unitario	109,1407628
% de Ventas	50%
Costo total unitario	224,14
Punto de Equilibrio	1.265.522

Figura 58. Costo unitario y punto de equilibrio. Autoría propia.

Se observó, que el punto de equilibrio, para las tres líneas de masa de pan que la empresa trabajará es menor a la producción que se va a trabajar, ya que lo que se producirá es superior a lo que el punto de equilibrio estipula. Cuando se menciona el producto 1 hace referencia al pan integral tamaño familiar; en el caso del producto 2, se refiere al pan tradicional tamaño familiar y el producto 3 es el pan tradicional individual.

7.10. Flujo de caja

Este flujo de caja se hizo con el fin de determinar qué movimiento en caja se iba a manejar al pasar de los años en la empresa.

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA INICIAL	\$1.000.000	\$1.000.000	\$120.345.434	\$220.843.390	\$332.733.518	\$459.303.690
Ingresos						
Ingresos de ventas	\$0	\$1.030.534.052	\$1.090.305.027	\$1.155.723.329	\$1.225.066.728	\$1.298.570.732
Aportes de Capital	\$55.770.000	\$17.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos	\$130.130.000	\$17.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INGRESOS y CAJA INICIAL	\$186.900.000	\$1.066.534.052	\$1.210.650.461	\$1.376.566.718	\$1.557.800.247	\$1.757.874.423
Egresos						
Inversión Inicial	\$185.900.000	\$35.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago a Proveedores	\$0	\$566.799.321	\$588.337.695	\$611.871.203	\$636.346.051	\$661.799.893
Gastos de personal	\$0	\$182.000.000	\$220.480.000	\$233.708.800	\$247.731.328	\$262.595.208
Pago de Seguridad Social	\$0	\$58.240.000	\$70.553.600	\$74.786.816	\$79.274.025	\$84.030.466
Alquileres	\$0	\$30.000.000	\$31.140.000	\$32.385.600	\$33.681.024	\$35.028.265
Pago de Intereses	\$0	\$20.820.800	\$18.501.574	\$15.811.271	\$12.690.521	\$9.070.450
Pago de préstamos	\$0	\$14.495.164	\$16.814.390	\$19.504.692	\$22.625.443	\$26.245.514
Otros gastos	\$0	\$38.833.333	\$40.309.000	\$41.840.742	\$43.430.690	\$45.081.056
Pago Impuesto Renta	\$0	\$0	\$3.670.812	\$0	\$3.899.244	\$11.506.216
Pago de IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago utilidades	\$0	\$0	\$0	\$13.924.075	\$18.818.230	\$23.140.971
TOTAL PAGOS	\$185.900.000	\$946.188.618	\$989.807.071	\$1.043.833.200	\$1.098.496.556	\$1.158.498.039
CAJA FINAL	\$1.000.000	\$120.345.434	\$220.843.390	\$332.733.518	\$459.303.690	\$599.376.383

Figura 59. Flujo de caja. Autoría propia.

Se evidencia que el flujo de caja será favorable; ya que, los valores dados son todos positivos y el flujo de caja será acorde a las ventas anuales de PAN&PAN.

7.11. Balance financiero

El estado de la situación financiera se realizó acorde a los anteriores resultados, gracias a esto se determinó el total del activo, pasivo y patrimonio.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Caja	\$1.000.000	\$120.345.434	\$220.843.390	\$332.733.518	\$459.303.690	\$599.376.383
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventario	\$0	\$34.235.432	\$36.221.087	\$38.394.352	\$40.698.014	\$43.139.894
ACTIVO CORRIENTE	\$1.000.000	\$154.580.866	\$257.064.477	\$371.127.871	\$500.001.704	\$642.516.278
Activos Fijos	\$179.900.000	\$214.900.000	\$214.900.000	\$214.900.000	\$214.900.000	\$214.900.000
Depreciación de Activo Fijos	\$0	-\$28.840.000	-\$57.680.000	-\$86.520.000	-\$115.360.000	-\$144.200.000
ACTIVO NO CORRIENTE	\$179.900.000	\$186.060.000	\$157.220.000	\$128.380.000	\$99.540.000	\$70.700.000
Cuentas con socios deudoras	\$5.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVO	\$185.900.000	\$340.640.866	\$414.284.477	\$499.507.871	\$599.541.704	\$713.216.278
PASIVO Y PATRIMONIO						
Proveedores	\$0	\$51.527.211	\$53.485.245	\$55.624.655	\$57.849.641	\$60.163.627
Servicios publicos por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Seguridad Social x Pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros gastos por pagar	\$0	\$7.766.667	\$8.061.800	\$8.368.148	\$8.686.138	\$9.016.211
IVA por Pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PASIVO A CORTO PLAZO	\$0	\$59.293.878	\$61.547.045	\$63.992.803	\$66.535.779	\$69.179.838
Préstamos a largo plazo	\$130.130.000	\$133.134.836	\$98.820.446	\$79.315.754	\$56.690.311	\$30.444.796
PASIVO A LARGO PLAZO	\$130.130.000	\$133.134.836	\$98.820.446	\$79.315.754	\$56.690.311	\$30.444.796
Capital	\$55.770.000	\$73.270.000	\$73.270.000	\$73.270.000	\$73.270.000	\$73.270.000
Reservas	\$0	\$7.800.476	\$36.410.934	\$68.900.442	\$112.809.646	\$166.805.245
Resultado ejercicio	\$0	\$7.800.476	\$28.610.458	\$46.413.584	\$62.727.434	\$77.136.571
TOTAL PATRIMONIO	\$55.770.000	\$88.870.951	\$138.291.392	\$188.584.026	\$248.807.079	\$317.211.816
Cuentas con socios acreedora	\$0	\$59.341.201	\$115.625.594	\$167.615.288	\$227.508.535	\$296.379.828
PASIVO + PATRIMONIO	\$185.900.000	\$340.640.866	\$414.284.477	\$499.507.871	\$599.541.704	\$713.216.278

Figura 60. Estado de situación financiera. Autoría propia.

Aquí también se ven los resultados con favorabilidad hacia la empresa, lo que indica que la variable TIR será favorable.

7.12. Valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR)

Se hayo el VPN para mostrar el dinero que entraría a la empresa y la cantidad que se invertiría en los productos.

VPN Y TIR						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Beneficio de explotación (EBIT)		\$32.292.088	\$47.112.032	\$66.124.099	\$86.924.170	\$109.574.125
Impuestos		\$3.670.812	\$0	\$3.899.244	\$11.506.216	\$23.367.104
Amortización		\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000	\$28.840.000
Inversión	-\$185.900.000					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-\$185.900.000	\$57.461.276	\$75.952.032	\$91.064.855	\$104.257.954	\$115.047.020
VPN	\$ 98.182.121					
TIR						33%

Figura 61. VPN y TIR. Autoría propia.

Como se muestra en la anterior figura, la VPN es favorable, y la TIR ratifica eso con un 33%, lo que indica que la empresa es rentable y da indicadores favorables.

Conclusiones

En conclusión, se evidenció, que a pesar de la fuerte competencia que tiene el sector y los elevados costos que incluye el proyecto, este puede obtener una muy buena rentabilidad; ya que, según los estudios que se realizaron tanto internos como externos. La empresa estaría lista para iniciar los objetivos planteados gracias a todas las herramientas de trabajo y la ardua investigación, como la matriz financiera, el estudio de mercado y el estudio de la competencia.

Se logró definir que el proyecto, específicamente los productos son viables para las panaderías, por su nivel de costos y el valor agregado que se les otorgó a los diferentes productos. Esto hace que la empresa sea más competitiva frente a sus competidores por sus bajos precios, gran calidad y el valor añadido que se le otorgó a los productos.

Otra conclusión es que el proyecto de emprendimiento tiene el potencial para poder exportar los productos a países tanto de la región, como a nivel global. Debido a los estudios en comercio exterior que tienen los promotores de esta idea empresarial.

Referencias

Colprensa. (27 de 02 de 2020). *Banco de la República baja tasa de interés de referencia en Colombia a 3,75%*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/banco-de-la-republica-baja-tasa-de-interes-de-referencia-en-colombia-a-3-75.html>

Dane. (14 de 02 de 2020). *Informe IV trimestre y año 2019*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Datos Macro. (2020). *PIB Colombia*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>

Dian. (2005). *Consulta por estructura arancelaria*. Recuperado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#>

Dian. (2008). *Descripciones de mercancías para exportaciones – 1905909000*. Recuperado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDescripcionesMinimasPopUp.faces?nomenclatura=40356&codNomenclatura=1905909000&componente=29®imen=2&fechaConsulta=20200426&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>

Dian. (2008). *Documentos soporte para exportaciones – 1905909000*. Recuperado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDocumentosPopUp.faces?nomenclatura=40356&codNomenclatura=1905909000&componente=10®imen=2&fechaConsulta=20200426&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>

Diario El Espectador. (25 de 09 de 2017). *La historia detrás del éxito de Tostao'*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>

Diario La República. (20 de 01 de 2020). *Las tendencias de mercado para 2020*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/consumo/las-tendencias-del-mercado-para-2020-2953369>

El campesino. (16 de 01 de 2019). *Pan, alimento que consumen 98% de los colombianos*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/el-98-de-los-colombianos-consume-pan/>

Gerente.com. (sf). *Crece el sector fitness en el país*. Recuperado de: <https://gerente.com/co/crece-sector-fitness-pais/>

Grupo Bancolombia. (04 de 07 de 2019). *Programas de apoyo del gobierno a pymes e incentivos no monetarios*. Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/emprendimiento/programas-gobierno-apoyo-pymes>

Hornitos panadería, pastelería. (2015). *Nuestra Empresa*. Recuperado de: <https://www.hornitos.co/Nuestra-Empresa/24/>

Los precios.co. (2020). *Catálogo de productos Tostao*. Obtenido de https://losprecios.co/tostao_m

Marta Fernández. (13 de 02 de 2020). *El pan no engorda... si sabes cómo y con qué comerlo*. Obtenido de https://www.sabervivirtv.com/nutricion/pan-engorda_670

Mincomercio. (2018). *Mipymes*. Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>

Pan pa' ya! (s.f.). *Panadería*. Obtenido de <http://yapaya.com.co/ecommerce?category=16&py>
 Presidencia de la República. (07 de 08 de 2019). *Reactivación Económica y fuerte impulso al Emprendimiento, claves en la agenda del Presidente Duque en este primer año de Gobierno*. Recuperado de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190807-Reactivacion-Economica-fuerte-impulso-Emprendimiento-claves-en-agenda-Presidente-Duque-este-primer-anio-Gobierno.aspx>

Revista Dinero. (28 de 01 de 2020). *Aumenta desempleo nacional y cae el desempleo urbano en enero: ¿cómo explicarlo?* Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-fue-el-desempleo-de-colombia-en-enero-de-2020/282195>

Revista Dinero. (28 de 01 de 2020). *Colombia crece, ¿pero es suficiente?* Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-la-economia-colombiana/281236>

Revista Portafolio. (14 de 12 de 2019). *¿Subirá o bajará la tasa de interés el próximo año?*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-interes-2020-colombia-aumentara-o-bajara-536562>

Revista Portafolio. (03 de 03 de 2020). *La inversión extranjera directa en Colombia creció 25% en 2019*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/inversion/la-inversion-extranjera-directa-en-colombia-llego-al-25-en-2019-538682>

Sectorial Análisis, monitoreo y evaluación de sectores. (13 de 07 de 2018). *Crecimiento de la industria panificadora amenazado por los cambios en las tendencias de consumo*. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/162204->

crecimiento-de-la-industria-panificadora-amenazado-por-los-cambios-en-las-tendencias-de-consumo

Secretaría Distrital de Ambiente. (junio de 2009). *Resolución 3957 de 2009*. Recuperado de: <https://www.habitatbogota.gov.co/resolucion-3957>

Anexos

Anexo 1: Matriz financiera PAN&PAN

Anexo 2: Encuesta de validación