

AL HORNO PAN LISTO

**PLAN DE NEGOCIOS
AL HORNO *PAN LISTO***

**DILMER HUMBERTO BAUTISTA
CATERINE CORTES AYALA
JAVIER DARIO ORTIZ SERRANO
DIANA MIREYA PEÑA ESCOBAR**

**NANCY PATRICIA CALIXTO SANDOVAL
TUTOR**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá D.C., Junio de 2013**

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CATERINE CORTES AYALA.

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52-443-719

Nombre Completo DILMER HUMBERTO BAUTISTA CARBANZA.

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80057340

Nombre Completo JAVIER DARIO ORTIZ SERRANO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79-791020

Nombre Completo DIANA MIREYA PEÑA ESCOBAR

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53-704-143

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

AL HORNO " PAN LISTO "

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Resumen

Como Administradores de empresas se tienen claros los lineamientos que son propuestos en este proyecto para poder desarrollar y ejecutar nuestra idea de negocio, los lineamientos se deben seguir paso a paso y con estudio cuidadoso ya que nos estamos enfrentando a un mercado competitivo fuerte, en el cual se desarrollaran estrategias de mercado y mejoramientos en la fabricación y calidad de nuestro producto.

La idea de negocio del equipo emprendedor nace debido a que en el mercado no se encuentra un producto igual, enlatado higiénicamente, fácil de llevar, cocinar, conservar, nutritivo y saludable, que se pueda encontrar permanentemente en supermercados e incluso tiendas de barrio o minisúper. El proyecto se basa en la creación de una empresa que se va a dedicar a la producción, comercialización y distribución de PRODUCTOS DE PANADERIA LISTOS PARA HORNEAR, para personas que gustan del buen pan recién horneado en casa. El nombre del producto será *AL HORNO PAN LISTO*.

El producto principal es la elaboración de pan pre cocido listo para hornear en casa, el empaque sería en lata de fácil transporte y que se puedan refrigerar, con variedades de pan colombiano, ejemplo pan Tolima, mogolla integral etc. El Pan enlatado listo para hornear, es un producto que no se encuentra en el mercado, además la base de la dieta humana está en los cereales y sus derivados como el pan, al tener hidratos de carbono complejos son la mejor fuente de energía pues aportan glucosa que se almacena como glucógeno, reserva energética mientras no comemos y hacemos ejercicio. En el mercado no se consigue un pan listo para hornear que no necesite refrigeración.

El mercado objetivo para la creación de empresa dedicada a la producción y comercialización de Pan enlatado, está dirigido a hombres y mujeres ubicados en la ciudad

AL HORNO PAN LISTO

de Bogotá D.C., inicialmente en las localidades de Chapinero, Usaquén, Suba, Teusaquillo y Barrios Unidos, de estratos 4, 5 y 6.

Se ha logrado determinar según encuestas realizadas que el consumo total de pan aparente en Bogotá de 2.548.086 personas que conforman la población objetivo es de 2% de consumo total, por lo cual el consumo potencial del producto mensualmente es de 50.962 unidades.

Se contará con la maquinaria requerida para llevar a cabo la producción de las 1.296 latas semanales aproximadamente, para ello es necesario la adquisición de horno industrial, amasadora, batidora industrial, cámara de fermentación y demás materiales como bandejas, mesas y mobiliario en general.

La capacidad instalada de producción de 6.650 mensuales, será suficiente para atender la demanda del mercado local en el primer año.

La misión que tiene AL HORNO PAN LISTO, será la producción de pan pre cocido listo para hornear, con lo cual suplirá algunas de las necesidades de las personas que gustan de consumir productos de panadería, con productos de excelente calidad. Para esto la empresa recurrirá a personal altamente calificado en alimentos y diseño, como también desarrollará una política de compromiso entre todos los funcionarios de la misma. El compromiso será el de ser una empresa rentable, con un crecimiento ordenado y sostenible de acuerdo con las oportunidades del mercado, lo que permitirá innovación y desarrollo de nuevos productos.

Se espera tener una importante participación en el mercado con un producto de excelente calidad ya que se cuenta con los conocimientos sólidos y claros, se posee una tecnología e infraestructura necesaria para desarrollar nuestra idea de negocio, a lo largo de

este semestre se realizó una profunda investigación de mercado en el cual se pudo observar que el negocio es viable y que podemos introducir nuestro producto en el mercado.

Abstract

As the Enterprise Administrators must have clear guidelines that are proposed in this project to develop and execute our business idea, the guidelines must be followed step by step with careful study since we are facing a competitive market strong, in which we must keep developing marketing strategies and improvements in manufacturing and quality of our product.

The business idea is born of our entrepreneurial team because the market is not an equal product, canned hygienic, easy to carry, cook, preserve, nutritious and healthy, to be found permanently in supermarkets and even convenience stores or convenience store. The project is based on creating a company that will devote to the production, marketing and distribution of bakery products READY TO BAKE for people who like good fresh bread at home. The product name will BAKED BREAD READY.

Our main product is the development of pre baked bread ready to bake at home, packing boxes would be easy to transport and can be cooled with Colombian breads, such as bread Tolima, etc. mogolla comprehensive. The canned bread ready to bake, is a product that is not in the market, also the basis of the human diet is in cereals and cereal products like bread, having complex carbohydrates are the best source of energy as they provide glucose stored as glycogen energy reserve until we eat and exercise. The market is not getting ready to bake bread that does not need refrigeration. Our target market to create a company dedicated to the production and marketing of canned bread is for men and women located in the city of Bogotá DC, initially in the towns of Chapinero, Usaquén, Suba, and Barrios Teusaquillo united strata 4, 5 and 6.

AL HORNO PAN LISTO

The initial investment will be 5,000,000 per member. It has been determined that the apparent consumption of bread in Bogota is 2,548,086 units; target market in the short term is 2%, so the potential consumption of the product is 50,962 units monthly. Will have the required machinery for carrying out the production of 1.296 cans per week or so, this requires the acquisition of industrial furnace, kneader, blender industrial fermentation chamber and other materials such as trays, tables and furniture in general. Our production capacity of 6.650 per month will be sufficient to meet local market demand in the first year.

Its stated mission Baked Bread Ready Be responsible for the production of pre-cooked bread ready to bake, which will supply some of the needs of people who love to eat baked goods with excellent quality products. For this the company will draw on highly qualified personnel in food and design, as well as develop a policy of engagement between all staff members of the same. The undertaking will be a profitable company with an orderly and sustainable growth in line with market opportunities, allowing innovation and new product development.

We hope to have a good market share with excellent product quality, we have the sound knowledge and clear, we have the technology and infrastructure necessary to develop our business idea along this semester we made a thorough investigation of market in which it was observed that the business is viable and we can introduce our product to market.

TABLA DE CONTENIDO

Portada	1
Tabla de Contenido	6
Resumen Ejecutivo	
1. Concepto del Negocio	10
2. Justificación y antecedentes (situación que motiva la elaboración de este plan de negocios)	10
3. Objetivos	12
4. Estado actual del negocio (tendencias, estadísticas (en gráficas)	13
5. Descripción de Productos y/o servicios	14
6. Potencial del Mercado en Cifras	14
7. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	15
8. Resumen de las Inversiones Requeridas	16
9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	17
10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	18
11. Equipo de trabajo	19
I. MERCADO	22
1. Análisis del Sector	22
1.1 Caracterización del Sector	22
1.2 Barreras de entrada y salida	23
2. Análisis y estudio de Mercado	24
2.1 Tendencias del mercado	25

AL HORNO PAN LISTO

2.2 Segmentación de mercados	28
2.3 Descripción de los consumidores	31
2.4 Estudio de Mercado	31
2.5 Riesgos y oportunidades de mercado	32
2.5.1 Ficha técnica de la encuesta	34
2.5.2 Perfil del encuestado	35
2.5.3 Resultados	35
2.5.4 Metodología de análisis de los competidores	41
3. Análisis de la Competencia	44
4. Estudio de Precios	44
5. Plan de Mercadeo	46
5.1 Concepto del Producto o Servicio	46
5.2 Estrategias de Distribución	47
5.3 Estrategias de Precio	47
5.4 Estrategias de Promoción	48
5.5 Estrategias de Comunicación	48
5.6 Estrategias de Servicio	49
5.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	49
6. Proyección de Ventas	50
7. Plan de Introducción al mercado	51
II. ASPECTOS TECNICOS	54
1. Ficha Técnica del Producto o Servicio	54
2. Descripción del Proceso	55

AL HORNO PAN LISTO

3. Necesidades y Requerimientos	59
3.1 Características de la tecnología	59
3.2 Materias primas y suministros	62
4. Localización	63
5. Plan de Producción	64
5.1 Procesamiento de ordenes y control de inventarios	64
5.2 Escalabilidad de operaciones	64
5.3 Capacidad de Producción	65
6. Planes de control de calidad	66
7. Procesos de investigación y desarrollo	67
8. Plan de Compras	68
9. Costos de Producción	69
10. Infraestructura	71
11. Mano de obra requerida	72
III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	75
1. Análisis Estratégico	75
1.1 Misión	75
1.2 Visión	75
1.3 Análisis DOFA	76
2. Estructura Organizacional	78
2.1 Perfiles y funciones	78
2.2 Organigrama	81
2.3 Esquema de contratación y remuneración	82

2.4 Esquema de Gobierno corporativo	82
3. Aspectos Legales	83
3.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad	83
3.2 Regímenes Especiales	85
4. Costos Administrativos	86
5. Gastos de Personal	86
6. Gastos de Puesta en Marcha	87
7. Gastos Anuales de Administración	88
8. Organismos de Apoyo	89
IV. ASPECTOS FINANCIEROS	90
1. Proyecciones Financieras	90
1.1 Balance general	90
1.2 Estado de resultados	91
1.3 Flujo de efectivo	92
1.5 Análisis del Punto de Equilibrio	93
2. Indicadores Financieros	93
3. Fuentes de financiación	98
4. Evaluación financiera	98
Anexos	101
Referencias	103

1. Concepto del Negocio

El proyecto se basa en la creación de una empresa que se va a dedicar a la producción, comercialización y distribución de PRODUCTOS DE PANADERIA LISTOS PARA HORNEAR, caracterizado por su empaque enlatado al vacío que no requiere refrigeración y de fácil almacenamiento, variedad y preparación en casa.

Creando valor agregado a un producto tradicional el cual se ha perdido gusto en los consumidores, este producto se llevara a las casas evocando la tradición de “recién hecho en casa” que hoy por hoy se ha perdido.

El producto suplirá la necesidad del consumo de pan diario de las personas, pero con un valor agregado que es de garantizar frescura inmediata, teniendo en cuenta que el pan será horneado en casa en poco tiempo sin necesidad de amasar y el resto del proceso, adicionalmente en fines de semana se le evitara a las personas salir a comprar pan fresco para el desayuno, principalmente en domingos y festivos.

2. Justificación y antecedentes (situación que motiva la elaboración de este plan de negocios)

La motivación principal, adicional a la de establecer un negocio independiente para crear la empresa nace debido a que en el mercado no se encuentra un producto igual, empacado en lata higiénicamente, fácil de llevar, cocinar, conservar, nutritivo y saludable, que se pueda encontrar permanentemente en supermercados e incluso tiendas de barrio o mini súper. Lo anterior hace pensar que la comercialización de un producto que cumpla con las características mencionadas anteriormente, debe tener buena aceptación en el mercado, por lo cual estamos realizando este plan de negocios.

La industria colombiana de alimentos se encuentra viviendo una etapa de transición. Con los nuevos tratados por firmarse se ingresara en una dura competencia extranjera, pero así mismo se reducirán costos de materias primas lo cual se debe aprovechar creando productos competitivos y así superar el estado de crisis en que se venía desde el año 99, momento en el cual se tenía menos posibilidades de éxito que hoy en día.

Con este nuevo comportamiento podría afirmarse que se dio inicio a la reactivación de este sector, estimulado por el impacto positivo que tienen otros sectores de la economía en el mismo, el caso concreto de la construcción que está generando más oferta de empleo y está dando la posibilidad a más colombianos de mejorar la calidad de vida alimenticia.

Las panaderías artesanales se enfrentan a un entorno de amenazas y oportunidades que hace imprescindible una revisión explícita de estrategias, de forma de mejorar el posicionamiento en el mercado dados los cambios en la demanda y las nuevas formas de competencia en el sector, especialmente las grandes superficies y los puntos calientes, esto incluye obviamente el desarrollo que habrían tenido las actividades informales en los últimos años, como el valor nutritivo en los alimentos, frescura y calidad, una de las necesidades principales de las personas hoy en día es contar con un pan saludable que adicional a la necesidad básica de alimentación obtenga un alimento balanceado y nutritivo, lo cual va de la mano con el hecho de que nuestro pan será horneado en casa lo que le dará la frescura y calidad que también es otra de las necesidades del mercado sobre todo en esta ciudad donde el mercado objetivo al cual vamos a llegar, está destinado al alto nivel de poder adquisitivo de las personas que consumen productos de panadería, con insumos de excelente calidad.

3. Objetivos

A corto plazo: El objetivo de la empresa a corto plazo en menos de un año, es lograr el posicionamiento del producto en almacenes de cadena o especializados ubicados en sectores de estratos medio alto y alto de la ciudad de Bogotá.

A mediano: Captar un porcentaje no inferior al 5% del mercado potencial con el producto en un término no mayor a 2 años. Para lograr este objetivo será necesario

ampliar la distribución del producto hacia otros supermercados en la ciudad inicialmente.

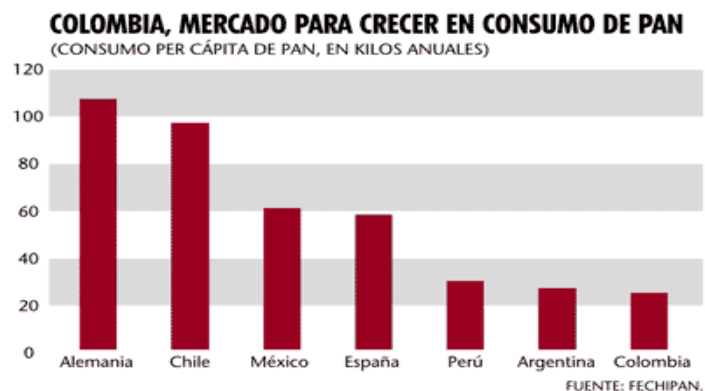
A largo plazo: Incursionar en el mercado de las principales ciudades del país con la línea ampliada del producto, en menos de tres años. Entrar en el mercado con un segundo producto, con características similares y lograr su posicionamiento, siguiendo el mismo camino que el pan enlatado listo para hornear.

4. Estado actual del negocio

El consumo de pan es uno de los renglones más importantes de la economía pero no es percibido así. En Colombia en promedio cada persona consume 23 kilos de pan al año que equivalen a tres panes diarios o 250 gramos, (el ideal es que sean 80 kilos) eso convertido en pesos quiere decir que cada uno aporta 70 mil pesos al año en la compra del producto. Un negocio por explorar “*Dinero,*” 2012

Por cada kilo de pan que se aumente en consumo, aproximadamente le entran \$3.000 a la economía y si se logra que los colombianos consuman los 57 kilos de pan que les falta para estar a la altura del promedio latinoamericano, la cifra asciende a los \$171.000. Es una industria que tiene posibilidades de crecer más del 200%.

Figura 1. Consumo de pan en el mercado mundial



Fuente: Revista Dinero, 2013

5. Descripción de Productos y/o servicios

El producto es la elaboración de pan pre cocido listo para hornear en casa en un máximo de 10 minutos, el empaque es una lata de 3 pulgadas de diámetro X 25 centímetros de longitud en cartón con especificaciones sanitarias y recubrimiento interior en aluminio, en la parte inferior tendrá una tapa en lata y en su parte superior una tapa de cierre hermético full open, tendrá un peso de 250 gramos, diferentes tipos de pan como aliñado, integral, queso entre otros.

6. Potencial del Mercado en Cifras

En Colombia hay más de 45 millones de habitantes, de las cuales el 16.5% se encuentran en la ciudad de Bogotá (7'029.928).¹

El grupo objetivo al cual se dirige el producto se encuentra entre los 25 y 45 años de edad, de ambos sexos, casados, separados, solteros, de estratos 4,5, y 6 con poder adquisitivo.

El resultado de este segmento con las características antes mencionadas es de aproximadamente 2.548.086 personas.²

Tabla 1. Población Quinquenal, por edad y sexo años 2005-2010

Bogotá, D.C. Población quinquenal, según grupos de edad, años y sexo 2005-2020					Mujeres				
Grupos de edad	2005	2010	2015	2020	Total	3.554.408	3.815.069	4.068.770	4.316.132
Hombres									
Total	3.285.708	3.548.713	3.810.013	4.064.669	0-4	290.790	289.775	293.798	297.940
0-4	304.095	304.059	309.432	314.277	5-9	305.340	292.071	291.748	294.872
5-9	317.962	306.436	306.434	312.136	10-14	312.530	308.646	295.249	294.745
10-14	325.522	319.911	309.819	311.506	15-19	300.289	320.742	316.724	303.982
15-19	307.736	331.371	325.752	314.157	20-24	335.953	310.388	331.072	328.068
20-24	308.620	314.591	338.888	334.831	25-29	318.352	341.825	316.585	337.759
25-29	292.733	312.007	319.048	343.902	30-34	280.767	320.707	344.416	319.633
30-34	256.734	293.278	313.458	320.996	35-39	276.102	281.535	321.621	345.675
35-39	246.053	256.024	293.158	313.648	40-44	267.213	275.771	281.441	321.764
40-44	232.004	244.290	254.902	292.090	45-49	227.516	265.949	274.714	280.724
45-49	192.005	229.412	242.123	252.830					

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE, censo general de 2005, resultado población conciliada a 30 de junio de 2005. Artículo de internet disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124, consultado en agosto de 2012.

² Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE, Metodología y resultado censo de 2005, Artículo de internet disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124, consultado en agosto de 2012.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE)

7. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

El Pan enlatado listo para hornear, es un producto que no se encuentra en el mercado, además la base de la dieta humana está en los cereales y sus derivados como el pan, al tener hidratos de carbono complejos son la mejor fuente de energía pues aportan glucosa que se almacena como glucógeno, reserva energética mientras no comemos y hacemos ejercicio. En el mercado no se consigue un pan listo para hornear que no necesite refrigeración.

El producto suplirá la necesidad del consumo de pan diario de las personas, pero con un valor agregado que es de garantizar frescura inmediata, teniendo en cuenta que el pan será horneado en casa en poco tiempo sin necesidad de amasar y el resto del proceso, adicionalmente en fines de semana las personas no tendrán que salir a comprar pan fresco para el desayuno, principalmente en domingos y festivos.

El producto se puede encontrar en supermercados de cadena y minisúper de barrio.

8. Resumen de las Inversiones Requeridas

A continuación se establecen las inversiones iniciales para el montaje y puesta en marcha del negocio, representado en aportes de capital de los socios y préstamo financiero, por un lado están los equipos principales para el montaje en activos y por otro el capital de trabajo para la compra de los primeros insumos, pago de gastos relacionados como el arriendo del local.

Tabla 2. Inversión Pre Operación

Inversión	Crédito de Largo Plazo	Recursos Propios	Total
Equipos de Cómputo	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Muebles y Enceres		\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Maquinaria y Equipos	\$ 0	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000
Capital de trabajo	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 10.000.000	\$ 21.000.000	\$ 31.000.000

Fuente: Autores

9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Tabla 3. Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Brutas	\$ 372.000.000	\$ 429.660.000	\$ 519.888.600
Descuentos por Ventas	\$ 0	\$ 1.718.640	\$ 2.079.554
VENTAS Netas	\$ 372.000.000	\$ 427.941.360	\$ 517.809.046

AL HORNO PAN LISTO

Costo de Ventas	\$ 107.462.970	\$ 130.974.184	\$ 151.725.945
Inventario Inicial	\$ 0	\$ 13.432.871	\$ 16.371.773
Mas Costo de Producción	\$ 120.895.841	\$ 133.913.085	\$ 154.319.915
Menos Inventario Final	\$ 13.432.871	\$ 16.371.773	\$ 18.965.743
Utilidad Bruta	\$ 264.537.030	\$ 296.967.176	\$ 366.083.101
Gastos de Admón. Y Ventas	\$ 87.580.480	\$ 96.760.624	\$ 105.233.469
Arrendamientos	\$ 16.200.000	\$ 17.820.000	\$ 19.602.000
Sueldos de Administración	\$ 59.827.200	\$ 64.613.376	\$ 69.782.446
Depreciación M y Enseres y Equipos de cómputo.	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Generales de Admón.	\$ 3.600.000	\$ 3.960.000	\$ 4.356.000
Provisión para Deudas Malas	\$ 0	\$ 1.718.640	\$ 2.079.554
Propaganda y Otros Gastos	\$ 6.953.280	\$ 7.648.608	\$ 8.413.469
Utilidad Operacional	\$ 176.956.550	\$ 200.206.552	\$ 260.849.632
Menos Gastos Financieros	\$ 2.400.000	\$ 1.680.000	\$ 720.000
Utilidad antes de Impuestos	\$ 174.556.550	\$ 198.526.552	\$ 260.129.632
Provisión Impuesto de Renta	\$ 67.204.272	\$ 76.432.723	\$ 100.149.908
UTILIDAD NETA	\$ 107.352.278	\$ 122.093.830	\$ 159.979.724

Fuente: Autores

10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Una vez verificadas todas las variables financieras que en su importancia analizamos para el negocio, se logró establecer que las ventas y el buen manejo de los inventarios representan los puntos clave para el éxito del proyecto a largo plazo.

Al verificar el monto inicial dentro de las inversiones requeridas se logra establecer que este no es un factor determinante para la decisión de emprender el negocio, aunque es de aclarar que sin la inversión inicial en el momento requerido no se podría lograr el resultado esperado en el negocio.

El objetivo después del análisis de las cifras es lograr una excelente gestión del negocio *PAN LISTO*, buscando contar con un producto óptimo en cuanto a sus atributos, buen manejo de la producción, organización en las ventas, manejo de proveedores e inventario de mercancías.

La conclusión en definitiva que deja el análisis es que con lo planteado para la puesta en marcha del negocio, y el potencial del mercado, junto con el plan financiero presentado, este es un negocio rentable con un potencial para crecer gigantesco, lo que por ahora sería una microempresa, viendo las proyecciones pasaría rápidamente a una Pyme.

11. Equipo de trabajo

Dilmer Humberto Bautista

Estudiante Administración de Empresas universitario preparado de manera integral en el proceso administrativo y comercial, hábil en el campo de: Planificación, Organización, Ventas y Control para el logro de los objetivos propuestos por cada

AL HORNO PAN LISTO

compañía. Con capacidad promotora que permite tener activa participación en el desarrollo de las actividades designadas.

Experiencia laboral en las áreas de Administración y Mercadeo, manejo de personal, administración de recursos, ejecución de presupuestos, manejo de proveedores, negociación y venta de vehículos. Buenas relaciones personales y comerciales con financieras y aseguradoras. Atención al cliente telefónico y personalmente, manejo de office (Word-Excel). Amplio conocimiento en el sector automotriz tanto en el servicio particular como público.

Caterine Cortes Ayala

Estudiante de Administración de empresas con experiencia en Compras y contratación, administración de contratos de Proyectos en el sector petrolero, que incluye administración de personal, liquidación, proveedores, facturación, conocimientos contables y de logística e investigación de mercados.

Con una gran formación académica y laboral, la cual permite tener los conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias para intervenir en áreas administrativas y comerciales; tengo habilidades de negociación, excelente manejo de relaciones interpersonales, toma de decisiones, capacidad de liderazgo, cumplimiento y dedicación.

Diana Mireya Peña Escobar

AL HORNO PAN LISTO

Estudiante de Administración de empresas, con conocimientos en finanzas y marketing; habilidades para la elaboración y evaluación de proyectos, análisis de resultados y excelente manejo en el sector financiero y comercial. Experiencia en sistemas como Windows XP, Office e Internet. Alto nivel de compromiso, responsabilidad y liderazgo lo que me permite trabajar individualmente y en equipo.

Experiencia laboral en el sector financiero y sector privado, amplio conocimiento en atención y servicio al cliente, dar solución a las necesidades de los clientes dando valor agregado, atender reclamaciones o incidencias, orientación sobre inversiones, venta de productos financieros, cumplimiento de metas, prospectar clientes nuevos, realizar visitas comerciales, cierres de venta, informe de gestión diaria, análisis de cumplimiento de metas y objetivos.

Javier Darío Ortiz Serrano

Estudiante de Administración de empresas con experiencia en el área administrativa y financiera con diez años de labores en el sector bancario y de seguros; conocimientos en comercio exterior, mercadeo, manejo eficiente de recursos y de la legislación colombiana asociada al sector.

Capacidad para asumir retos, excelente relaciones interpersonales, liderazgo, adaptabilidad al cambio y al aprendizaje continuo, orientado a lograr objetivos a través

del trabajo en equipo. Excelente manejo del inglés al nivel de segunda lengua y muy buen conocimiento de la aplicación del mismo en el sector financiero.

I. MERCADO

1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1. Caracterización del Sector.

La industria colombiana de alimentos se encuentra viviendo una etapa de transición. Con los nuevos tratados ingresara una dura competencia extranjera, pero así mismo se reducirán costos de materias primas lo cual se debe aprovechar creando productos competitivos y así superar el estado de crisis en que se venía desde el 99 momento en el cual sé tenía menos posibilidades de éxito que hoy en día. (Stiglitz, 2012)

Con este nuevo comportamiento podría afirmarse que se dio inicio a la reactivación de este sector, estimulado por el impacto positivo que tienen otros sectores de la economía en el mismo, el caso concreto de la construcción que está generando más oferta de empleo y está dando la posibilidad a mas colombianos de cualquier nivel de mejorar la calidad de vida alimenticia.

Las panaderías artesanales se enfrentan a un entorno de amenazas y oportunidades que hace imprescindible una revisión explícita de estrategias, de forma de

mejorar el posicionamiento en el mercado dados los cambios en la demanda y las nuevas formas de competencia en el sector, especialmente las grandes superficies y los puntos calientes, esto incluye obviamente el desarrollo que habrían tenido las actividades informales en los últimos años.

La situación actual del pan en Colombia es peculiar y atraviesa una crisis que depende de varios factores. En Colombia el pan es el acompañante ideal para la comida, sin embargo, se debe aclarar que también son acompañantes la arepa, el arroz, la yuca, el plátano y demás harinas las cuales sirven para complementar cierto tipo de platos.

El colombiano promedio utiliza el pan como complemento esencial del desayuno y en el resto de las comidas no entra a competir como un serio adversario, es por eso que la mañana es el campo de batalla en el cual el pan se tiene que batir con elementos tan famosos y prestigiosos como la arepa. Es así esta situación, que las últimas cifras indican que el 94,2% de los colombianos consume pan para el desayuno y cada colombiano consume 24 kilos de pan al año mientras que en países como Chile se consumen 96 kilos en promedio.³

³ Revista la barra, consumo de pan en Colombia, Artículo de internet disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co>, consultado en agosto de 2012.

1.2 Barreras de entrada y salida

Para realizar el análisis sectorial se escogió el modelo de las fuerzas de Porter.

Tabla 4. Análisis Sectorial

INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<p>Se debe analizar con anterioridad a la penetración del mercado cuales son nuestros competidores directos e indirectos sustitutos, cual es el crecimiento de los productos similares al nuestro y cómo vamos a manejar una política de costos y calidad.</p> <p>La competencia en supermercados en cuanto a precocidos en este momento son sustitutos como los buñuelos, deditos y croissant, en precocidos congelados, ya que un producto como el expuesto para almacenar en temperatura ambiente no existe en el momento en el mercado Colombiano.</p>
DEL COMPRADOR	<p>De acuerdo al producto se tiene en el mercado se debe negociar, con proveedores la cantidad de producto que saldrá del mercado ya que puede ser un producto de alto consumo como producto de primera necesidad, se debe también tener en cuenta una negociación económica que beneficie al comprador al proveedor y al cliente final para poder llegar a hacer un producto competitivo y de excelente calidad.</p>
DEL PROVEEDOR	<p>Como proveedores se debe realizar una negociación de precios para no tener que sacrificar la calidad del producto, también tener en cuenta que se necesita una gran variedad de proveedores para tener buena rotación del producto. Proveedores importantes son clientes internos o trabajadores ya que ellos son los primeros en dar las primeras referencias buenas o malas del producto.</p>

DE LOS PRODUCTOS	Manejar un producto de excelente calidad y excelente precio para que no sea reemplazado por un producto sustituto, como los buñuelos, deditos y croissant, en pre cocidos congelados.
NUEVAS EMPRESA	Realizar seguimiento a la competencia para poder mantener un producto a la vanguardia de los demás competidores y así poder seguir en el mercado compitiendo.

Fuente: Autores

2. Análisis y estudio de Mercado

2.1 Tendencias del mercado

La tradición de consumo de pan en Colombia se mantiene. Es un hábito que día a día une familias, acompaña comidas y proporciona un beneficio nutricional tanto para adultos como para niños. Es importante resaltar que aunque tiene muchos productos sustitutos en la canasta del consumo, en promedio un hogar consume 82 kilos de pan al año, donde el 80% corresponde a pan artesanal y 20% a pan industrializado.⁴

⁴ Cocina semana, hábitos de compra, artículo de internet disponible en: <http://www.cocinasemana.com>, consultado en Agosto de 2012.

Durante el último año el consumo se ha desarrollado. Un incremento de 5% en volumen frente al año anterior es resultado de un cambio en los hábitos de compra de los hogares, ahora visitan más veces las panaderías que son el canal más desarrollado de la categoría. En este canal el 85% de los hogares compra pan cada 3 días, y gracias a sus mejores resultados en términos de consumo, el canal representa el 65% del mercado, lo que constituye una gran oportunidad para los productores de pan, ya que su mercado sigue en desarrollo.

Este crecimiento de panaderías y canales de cercanía, ha generado un cambio que afecta directamente a las grandes cadenas, que son las de menor desarrollo, entre ellas Éxito y Carrefour donde el 49% de los hogares compra hoy en día su pan.⁵

El impacto negativo para las grandes cadenas se ha visto reflejado en una menor frecuencia de compra de los hogares colombianos, que reducen sus visitas de 12 a 10 veces en el año, lo que genera un menor consumo de pan. Este comportamiento se observa principalmente en el estrato 3, donde los hogares dejaron de comprar el pan en cadenas por comprar en las panaderías.⁶

⁵ Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

⁶ Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

Las panaderías representan el 65% del mercado colombiano de pan. En el Pacífico es donde tiene la mayor importancia frente a las demás regiones, representando un 76% del consumo total de pan. Adicionalmente, la región del Pacífico es donde más se consume pan, con una compra promedio de 79 Kilos al año, y un gasto promedio por hogar de \$330.000, frente a \$267.000 que desembolsa en promedio cada familia colombiana.⁷

En cuanto a nivel socio económico, la gran oportunidad son los estratos 3 y 4 que tienen el mayor consumo, comprando en promedio 67 Kilos, con un desembolso que se ubica cerca de \$300.000 y preferencia por comprar pan artesanal. Por su parte, los estratos 5 y 6 tienen el mayor consumo de pan industrializado, desembolsando \$97.000 al año en este tipo de pan, un 38% más que los niveles sociales bajos, que invierten en promedio \$60.000 al año.⁸

Al hablar de pan industrializado, el segmento de mayor importancia es el pan de molde blanco, adquirido por el 84% de los hogares, mientras se observa un claro

⁷ Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

⁸ Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

desarrollo para el pan blandito industrial, que aumenta su preferencia en las compras de los hogares colombianos, llegando al 60% de la población.⁹

Finalmente los hogares hoy en día consumen una mayor variedad de pan, incluyendo en sus compras habituales las mogollas, el pan de hamburguesas, pan de perro y los calados y tostadas.

En este orden, los fabricantes de pan deben satisfacer los gustos de los hogares colombianos, que hoy en día consumen una mayor variedad de panes, por ello es tan importante contar con un amplio portafolio de productos, para que tengan más opciones de compra y los fabricantes aprovechen las tendencias emergentes de consumo como los alimentos integrales, saludables y light.

El reto es continuar desarrollando la categoría, diversificando el mercado a través de innovación para que el consumo de pan siga estando de moda.

2.2 Segmentación de mercados

El mercado objetivo para la creación de empresa dedicada a la producción y comercialización de Pan enlatado, está dirigido a hombres y mujeres ubicados en la ciudad

⁹ Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

AL HORNO PAN LISTO

de Bogotá D.C., inicialmente en las localidades de Chapinero, Usaquén, Suba, Teusaquillo y Barrios unidos, de estratos 4, 5 y 6.

Para AL HORNO PAN LISTO se tienen en cuenta las siguientes variables descritas en la tabla:

Tabla 5. Variables Demográficas.

SEGMENTACION GEOGRAFICA	
CRITERIO DE COMPORTAMIENTO	SEGMENTO
Continente	América Latina
País	Colombia
Departamento	Cundinamarca
Municipio	Bogotá D.C.
Clima	De la Sabana
Localidades	Chapinero, Usaquén, Suba, Teusaquillo y Barrios unidos.
Rango de la población	Hombres y mujeres entre los 25 y 45 años de edad.
SEGMENTACION DEMOGRAFICA	
CRITERIO DE	SEGMENTO

COMPORTAMIENTO	
Edad	Entre 25 y 45 años
Genero	Masculino y femenino
Estrato Social	4,5,6
Clase social	Media, media-alta y alta
Estado Civil	Solteros, casados, separados

Fuente: Autores

Tabla 6. Variables de Influencia.

SEGMENTACION PSICOGRAFICA	
CRITERIO DE COMPORTAMIENTO	SEGMENTO
Personalidad	Creativa, innovadora
Estilo de vida	Perfil practico e innovador
Costumbres y hábitos	Desayunar, tomar onces
Valores culturales	Familiar
Clase social	Media, media-alta y alta

Fuente: Autores

Tabla 7. Variables del Comportamiento.

SEGMENTACION COMPORTAMENTAL	
------------------------------------	--

CRITERIO DE COMPORTAMIENTO	SEGMENTO
Tipo de usuario	Potencial
Frecuencia	Diaria
Forma de comprar	Efectivo-Tarjeta
Usuario	Diario
Estilo de vida	Normal

Fuente: Autores

2.3 Descripción de los consumidores

Son personas que se encuentran entre los 25 y 45 años de edad, de ambos sexos, casados, separados, solteros, de estratos 4,5, y 6.

Después de haber realizado la encuesta para determinar el consumo de pan, se procede a realizar la siguiente tabulación para la obtención de conclusiones válidas y confiables respecto al consumo.

2.4. Estudio de Mercado

En Colombia hay más de 45 millones de habitantes, de las cuales el 16.5% se encuentran en la ciudad de Bogotá (7'029.928).

El grupo objetivo al cual se dirige el producto se encuentra entre los 25 y 45 años de edad, de ambos sexos, casados, separados, solteros, de estratos 4,5, y 6 con poder adquisitivo. El resultado de este segmento con las características antes mencionadas es de aproximadamente 2.548.086 personas.¹⁰

2.5 Riesgos y oportunidades de mercado

De acuerdo a los hábitos de consumo y al tamaño del mercado, se ha logrado determinar que el consumo de pan aparente en Bogotá es de 2.548.086 unidades, objetivo de mercadeo a corto plazo es de 2%, por lo cual el consumo potencial del producto mensualmente es de 50.962 unidades.

La herramienta para realizar la investigación para el estudio de mercado es una encuesta con la que esperamos recolectar información sobre nuestros clientes potenciales.

¹⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE, Metodología y resultado censo de 2005, Artículo de internet disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124, consultado en agosto de 2012.

Objetivos

Identificar el porcentaje del mercado que consume pan diariamente.

Conocer que tipos de pan consume y como lo consume.

Detectar cuáles son los tipos de pan y donde se adquieren (competencia directa e indirecta).

Identificar frecuencia de consumo.

Identificar el valor promedio que cancela el grupo objetivo por pan diariamente.

Conocer el nivel de aceptación del producto.

Identificar cual es la clase de pan preferida.

Identificar el estrato socioeconómico del grupo objetivo.

Conocer el ingreso promedio del grupo objetivo.

Al realizar el cálculo de la muestra la población encuestada en Bogotá es de 384 personas en donde el 40% son hombres y 60% son mujeres entre los 25 y 45 años.

El margen de error promedio en un estudio de investigación es aproximadamente el 5% el cual influye directamente en el tamaño de la muestra, el máximo aceptado es el 10%.¹¹

Tabla 8. Tamaño de la muestra

¹¹ Kotler Philip, Keller Kevin Lane(2006), Direccion de Marketing. España. Capitulo 4. Investigacion de marketing. Edicion Graficas Estella S.A

En donde los parámetros de la formula son:

$$n = \frac{t^2 * p(1 - p)}{m^2}$$

Descripción:
n = tamaño de la muestra requerido
t = nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 2,5)
p = prevalencia estimada del consumo de pan 27%
m = margen de error de 5% (valor estándar de 0,5)

$$n = \frac{2,5^2 * 2,7(1 - 2,7)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 7,29}{0,0025}$$

$$n = 384$$

Fuente: Lara María E. (diciembre 2011). Como calcular el tamaño de una muestra

2.5.1 Ficha técnica de la encuesta

Esta es la ficha técnica de la prueba realizada para la factibilidad de la idea de negocio

Fecha de Realización:	Febrero de 2012.
Grupo Objetivo:	Visitantes de supermercados y compradores de pan en panaderías.
Lugar de Realización:	Bogotá D.C. Almacenes Éxito (134 y colina campestre), Éxito (Floresta y 127), Éxito Unicentro, Panaderías barrio Alhambra y Santa Barbará.

Método Utilizado:	Encuesta Personal.
Unidad de muestreo:	Cuestionario-96 encuestas cada día.
Tipo de Población:	Infinita
Tamaño de la muestra:	384 Encuestas.
Confiabilidad:	95%
Margen de error:	5%

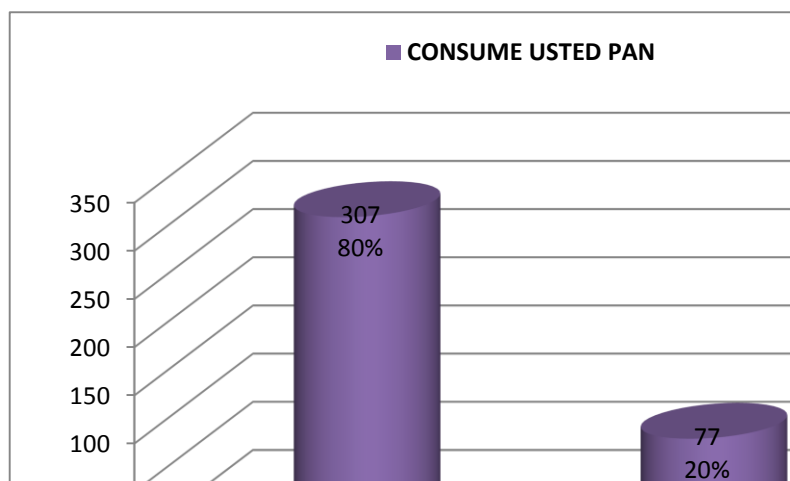
Fuente: Autores

2.5.2 Perfil del encuestado

2.5.3 Resultados

A continuación se especifica el análisis de los datos obtenidos en la prueba piloto realizada del comportamiento del consumidor

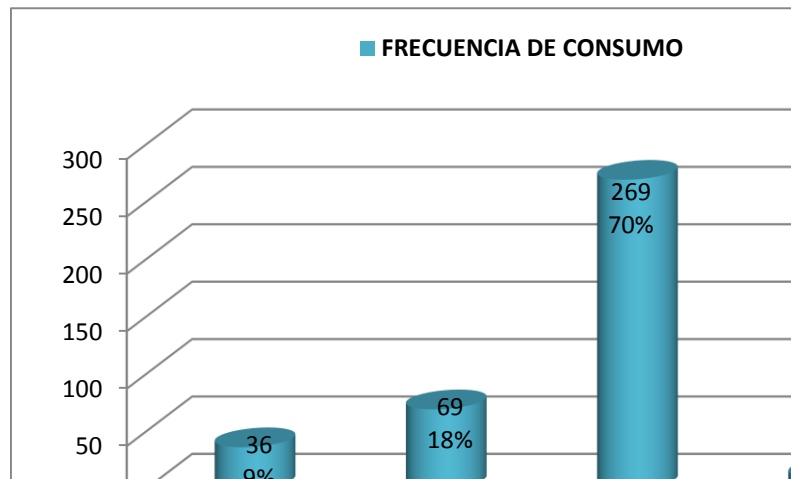
Grafico 1. Consumo de Pan



Fuente: Autores

Claramente se pudo observar que las personas encuestadas consideran el pan como alimento que genera hábito de consumo diario según los datos arrojados por la muestra, puesto que solo el 20% no consume pan, pero el 80% mostró total aceptación del producto.

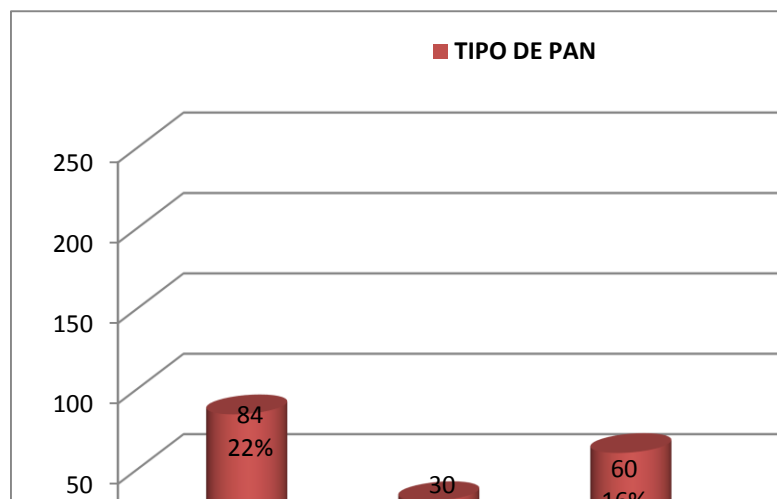
Grafico 2. Frecuencia de Consumo



Fuente: Autores

Como podemos observar en esta grafica la frecuencia tiende al consumo diario, es decir que las posibilidades de aceptación de nuestro producto es mucho mayor al ser tan amplio el mercado y la cantidad de consumo semanal.

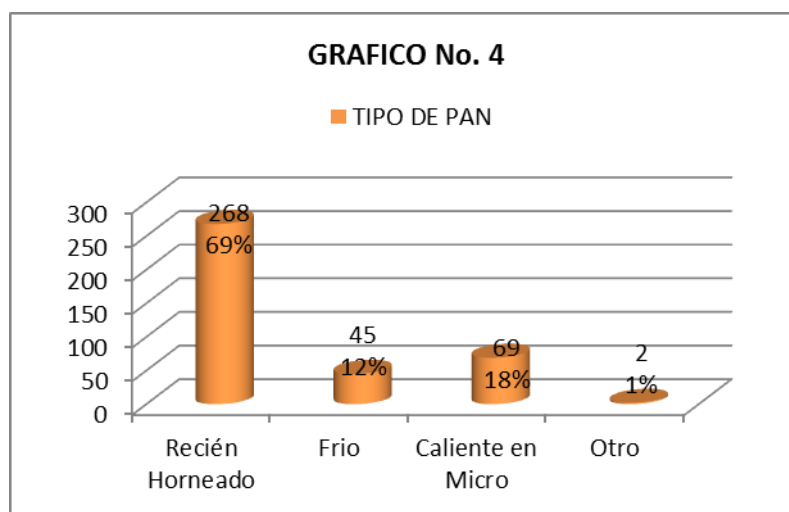
Grafico 3. Tipo de Pan



Fuente: Autores

Según los datos arrojados por el estudio el consumo de tipo de pan es en mayor porcentaje el de otros entre los cuales se encuentran el pan rollo sal, de queso y mantequilla principalmente.

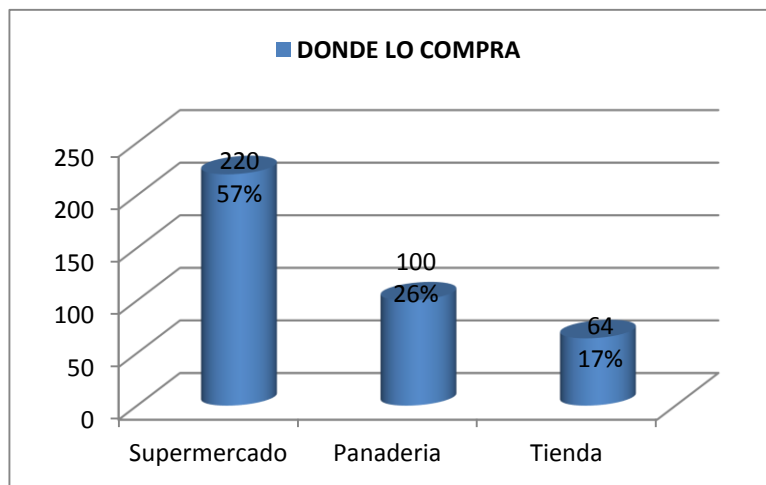
Grafico 4 Tipo de Pan



Fuente: Autores

Las preferencias de los consumidores a los productos de panadería según el muestreo han sido por el producto fresco ó reciben horneado lo cual abre un nicho de mercado para nuestro producto.

Grafico 5 Lugar de la compra del Pan



Fuente: Autores

Según los datos arrojados por las encuestas realizadas las personas prefieren adquirir el pan en los supermercados dado que les da mayor seguridad en cuanto a preservación del producto y pueden aprovechar que ya realizan sus compras en estos lugares, ahorrando tiempo y movilizaciones innecesarias para adquirir pan fresco en cualquier momento.

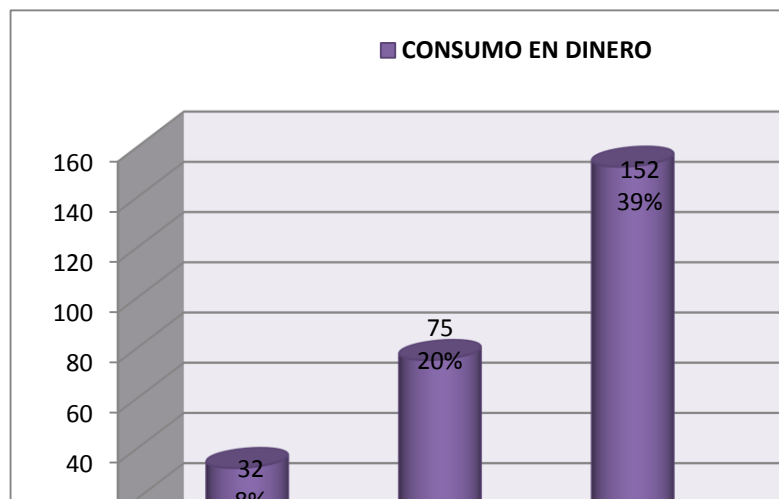
Grafico 6 Decisión de Compra de Pan Listo



Fuente: Autores

Las personas encuestadas se mostraron atraídas por la idea de poder contar con un pan que puedan hornear en casa para su consumo inmediato.

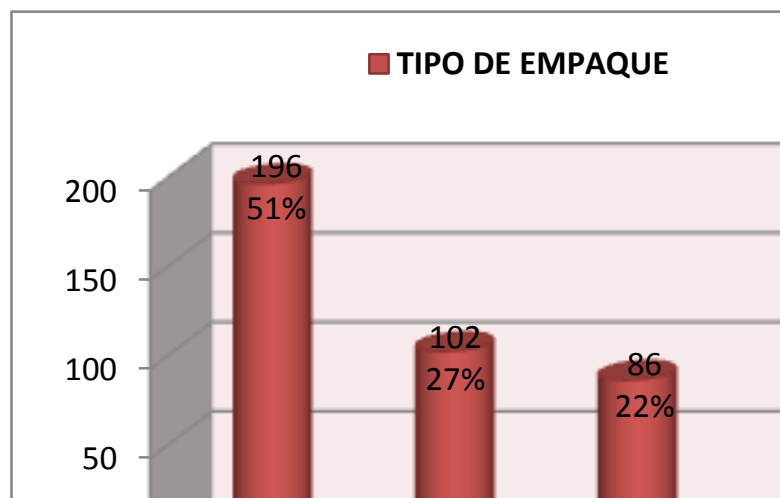
Grafico 7 Consumo en Dinero



Fuente: Autores

El estudio arrojo que la tendencia del consumo diario por familia depende estrictamente de la cantidad de pan fresco que puedan consumir en el día.

Grafico 8. Tipo de empaque

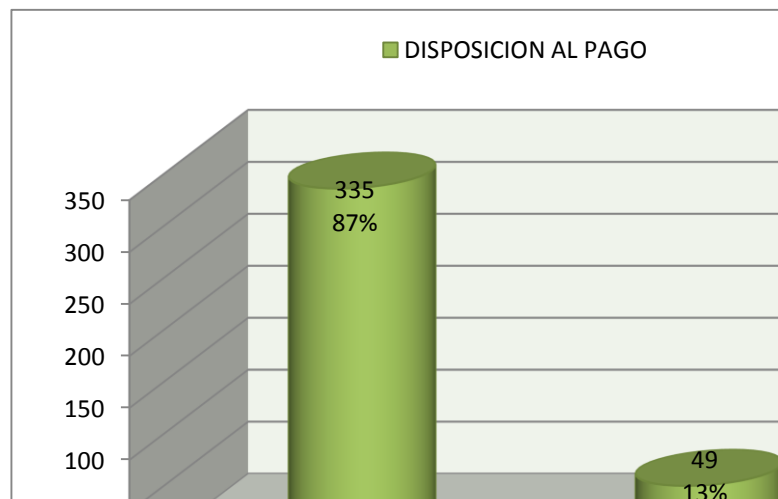


Fuente: Autores

La gente se mostró atraída por el empaque en lata porque piensan que es una forma higiénica y practica de almacenar pan en el hogar, muchas personas sin embargo opinan que el empaque al vacío es la solución para el consumo diario y fresco de pan almacenado.

El índice arrojado por la encuesta muestra como las muchas de la personas prefieren la utilización de bolsa por ser el empaque tradicional.

Grafico 9. Disposición al pago



Fuente: Autores

Claramente se puede observar como las personas por higiene, conservación, practicidad y posibilidad de consumo del pan fresco en casa estarían en su gran mayoría dispuestos a pagar un poco más por el empaque.

2.5.4 Metodología de análisis de los competidores

La competencia en supermercados en cuanto a pre-cocidos en este momento son sustitutos como los buñuelos, deditos y croissant, en pre-cocidos congelados, ya que un producto como el nuestro Pan enlatado para almacenar a temperatura ambiente no existen en el momento en el mercado Colombiano.

AL HORNO PAN LISTO

Ampliación del número de tipo de productos a comercializar (pan integral, aliñado, otros.).

Nuevas presentaciones del producto (tamaños)

Ampliación del segmento objetivo

Convenios comerciales.

Mercado potencial abierto al consumo

Mercado creciente en volumen y en diversificación de productos.

Mercados de exportación para productos de panadería enlatados.

Como amenazas podría ser: el cambio de precios y escasez de materias primas

Promociones de la competencia

Políticas gubernamentales

Cambios en el funcionamiento del mercado en los hábitos de consumo, en la forma de producir y hacer negocios en el sector.

Complejidad de habilitaciones y trámites.

Falta de información de los clientes.

Las estrategias serán el lanzamiento de nuevos tipos de pan, lanzamiento de nuevos tamaños de presentación, lanzamiento a un nuevo mercado potencial, lanzamiento con otro producto que sea complementario, investigación permanente de gustos y necesidades.

AL HORNO PAN LISTO

Implementación de políticas de abastecimiento de materias primas, establecimiento de colchones financieros, desarrollo de planes de contingencia, esquemas de economía de escala, establecimiento de políticas comerciales justas

Basados en los resultados arrojados por el estudio de mercado se puede determinar, que nuestro producto tendrá una buena aceptación en el mercado.

En las encuestas realizadas se observa, que existe una amplia expectativa por el producto y una gran proporción de posibles compradores del producto, esta viene siendo del orden del 80% de los encuestados.

En cuanto a los compradores se constató que definitivamente pagarían más por el empaque ya que brinda higiene y frescura al producto.

Adicionalmente gran cantidad de personas comentaron que por comodidad y calidad de pan sería excelente para fines de semana, ya que para muchos es un problema levantarse un domingo a buscar pan para el desayuno o tener que comer pan de bolsa o comprado en semana.

3. Análisis de la Competencia

La competencia en supermercados en cuanto a pre cocido en este momento son sustitutos como:

Tabla 9. Sustitutos en Pre cocidos

Buñuelos	Pan de bono
Deditos de queso	Pasteles (arequipe, pollo, carne, bocadillo)
Croissant	Pasteles gloria
Pan de yucas	Empanadas

Fuente: Autores

El producto que se va a comercializar para almacenar en temperatura ambiente no existe en el momento en el mercado Colombiano

4. Estudio de Precios

Para determinar el precio óptimo de los productos y servicios comercializados se tuvieron en cuenta criterios de metas de ingresos, rentabilidad y competitividad. En este estudio igualmente se consideraron aspectos como las relaciones entre oferta y demanda y sus fluctuaciones, así como el límite mínimo el costo de producción.

Otros criterios que se tuvieron en cuenta fueron:

AL HORNO PAN LISTO

Evitar un precio demasiado alto a fin de evitar disminución de la demanda, o un precio demasiado bajo que disminuya la rentabilidad. Presupuestos de ingresos y gastos.

Se consideran los precios vigentes de la competencia

Precios al por mayor y al por menor.

Estos son algunos de los productos sustitutos de que se comercializan y podrían ser competencia:

Congelados: en pan de yuca, deditos de queso, almojábanas etc.

Panaderías reconocidas como Pan Pa Ya.

Para determinar el Precio del producto se utilizó el siguiente esquema

Tabla 10. Gastos Indirectos De Fabricación

	Costo unitario
Servicios Públicos	\$6.000.000
Mantenimiento Maquinaria	\$1.200.000
Total	\$7.200.000

Fuente: Autores

Tabla 11. Costo Unitario Producto

	Costo unitario
Costo Materia Prima	\$1.019
Costo de Mano de obra Directa	\$ 300
Gastos indirectos de fabricación	\$ 120
Costo Unitario por lata de 6 panes (250gr)	\$1.439

Fuente: Autores

Tabla 12. Costos Fijos

Costos Fijos	
Arrendamientos	\$16.200.000
Sueldos	\$59.827.200
Depr. De muebles y enseres	\$1.000.000
Gastos Grales de admón.	\$3.600.000
Propaganda y publicidad	\$6.953.280
Total	\$87.580.480

Fuente: Autores

5. Plan de Mercadeo

5.1 Concepto del Producto o Servicio

El producto es la elaboración de un pan precocido. La técnica consiste en una cocción en dos tiempos. La masa se elabora como en el proceso tradicional, atendiendo algunas modificaciones y una vez que en la primera cocción el pan ha coagulado y ha cogido estructura, se saca del horno, se enfría y posteriormente se empaca.

Las características de este pan en la primera etapa son que es de color blanco y su contenido de humedad y densidad es superior. Una vez cocido durante 10 o 15 minutos en una segunda etapa, el aspecto es igual al pan tradicional.

5.2 Estrategias de Distribución

La empresa contara inicialmente con un sistema de distribución directa a los puntos de venta del producto. El mecanismo a utilizar para el transporte será en automóvil particular, ya que el producto es enlatado al vacío y no requiere ningún aditamento especial para su movilización.

Por ser alimentos que no están expuestos los únicos permisos que se requieren son lo implícitos en el producto como tal, estos permisos y licencias tecnicosanitarias son los reglamentados por el decreto 3075 de 1997, ¹²lo anterior también se encuentra incluido dentro de los planes de mejoramiento continuo ya que comprende en parte las capacitaciones del personal y los aspectos legales que deben mantenerse actualizados.

5.3 Estrategias de Precio

Para establecer el precio final de venta la empresa se basó en los resultados de la investigación de mercados los cuales reflejaron que los clientes de este tipo de producto se fijan mucho en la calidad y comodidad para obtener el beneficio ofrecido y no basados en el precio en sí.

¹² Alcaldía Mayor de Bogotá, Buenas Prácticas de Manufactura, Decreto 3075 de 1997, por la cual se reglamenta parcialmente la ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones, artículo disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3337>, consultado en septiembre de 2012.

Con base en el estudio de mercado y en otros factores como los precios de la competencia, además de determinar que no se requiera gran inversión para disfrutar del producto se establece que el precio de venta es de \$6.000 pesos.

5.4 Estrategias de Promoción

El enfoque estará dado para todo el año, puesto que es un producto de consumo diario en similares proporciones.

Promoción trimestral de pague uno y lleve dos con impulsadoras en supermercados.

Alianzas estratégicas con productos relacionados complementarios como quesos, mantequillas etc.

En temporada navideña presentación del empaque con motivo navideño y decorativo para guardar accesorios varios.

5.5. Estrategias de Comunicación

Para dar a conocer el producto en la etapa de lanzamiento inicial se tendrán en cuenta varias fases para la campaña publicitaria:

AL HORNO PAN LISTO

Inicial: (Tiempo de duración dos meses).

Degustaciones del producto y entrega de volantes informativos del mismo.

Obsequio de muestras.

Presencia de stand (degustador) en eventos, ferias alimentos.

Afiches para entrega en eventos.

Móviles del producto para los mini súper de barrio.

Segunda etapa: (Tiempo de duración una semana)

Comenzará inmediatamente después de terminada la etapa inicial.

Pauta en radio con cuñas de treinta segundos en la mañana y en la noche, en emisoras de alta audiencia durante una semana.

Comercial de televisión en City T.V. de 35 a 45 segundos durante una semana.

Avisos (2) de 1/8 de página el día domingo en el periódico el tiempo.

5.6 Estrategias de Servicio

Centralizar la estrategia en todos los clientes potenciales de este tipo de mercado siendo una estrategia face to face, la tecnología permitirá disminuir los tiempos de atención en los pedidos, se atenderá a través del correo electrónico sugerencias e inquietudes sobre nuestro servicio y atención.

Los clientes que se lleguen a los puntos de atención se vayan satisfechos y convencidos de que adquirieron un excelente producto resolviéndole así todas sus inquietudes y necesidades de este.

5.7 Presupuesto de Mezcla de Mercadeo

Tabla 13. Presupuesto de Mezcla de Mercadeo

<i>Producto</i>	<i>Precio</i>	<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>
Pan enlatado	\$.6000	Tiendas y Supermercados	Una unidad por cada 50 ventas
Pan enlatado	\$6.000	Tiendas y Supermercados	Cada trimestre pague 1 y lleve 2.

Fuente: Autores

6. Proyección de Ventas

Tabla 14. Proyección de Ventas

Demanda Potencial		
Tamaño del mercado	2.548.086	El número de personas que conforman la población objetivo.
% decisión de la compra	95%	El 95% de 2.420.681
Número de clientes potenciales	2.420.681	El 70% de 2.420.681 (1.694.477)

Frecuencia	9 %	Una vez a la semana
	69%	Dos veces por semana
	70%	Todos los días
	3%	Todos los días
		Nunca
Cantidad	8%	1.000
	20%	2.000
	39%	3.000
	33%	Mas

Fuente: Autores

Tomando en cuenta el resultado del consumo aparente del producto, los objetivos de mercadeo, y el consumo potencial, se ha proyectado el siguiente crecimiento anual:

Corto plazo:62.000 unidades.

Mediano plazo: 5%.....65.100 unidades.

Largo plazo: 10%.....71.610 unidades

7. Plan de Introducción al mercado

Este es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias trazadas por la empresa que ayudara a implantar el negocio en el mercado y así atraer el mayor número posible de clientes.

Objetivos mercadológicos

Corto plazo (6 meses)

Posicionar la marca en la mente del consumidor, a través de una estrategia de promoción y publicidad que genere una cultura de hábito del consumo de pan fresco y listo para hornear en la comodidad de la casa del consumidor.

Mediano plazo: (1 año)

Lograr una participación de mercado del 70%, y un crecimiento del 10 % anual, alcanzando un nivel de ventas a los 1.694.477 clientes interesados en consumir el producto. Apoyándonos en espacios donde se otorgará el conocimiento al cliente sobre los beneficios de los productos listos para hornear en la comodidad del hogar y para cualquier evento.

Largo plazo: (3 años)

AL HORNO PAN LISTO

Alcanzar un liderazgo en el mercado con una participación del 20% que se conseguirá mediante la estandarización de los servicios con respecto a la imagen, lealtad, calidez, precio competitivo, calidad, aceptación, logrando un mayor crecimiento en la demanda permitiendo la extensión a dos sucursales donde exista afluencia de clientes de diferentes segmentos.

II. ASPECTOS TECNICOS

1. Ficha Técnica del Producto

Las características de este pan en la primera etapa son que es de color blanco y su contenido de humedad y densidad es superior. Una vez cocido durante 10 o 15 minutos en una segunda etapa, el aspecto es igual al pan tradicional.

Tabla 15. Ficha Técnica del Producto o Servicio

Peso	24 Gramos
Vida útil	6 Meses
Almacenamiento	Temperatura ambiente en climas fríos y templados
Temperatura horno	475° F
Tiempo al horno	10-15 minutos
Ingredientes:	Harina, Sal, Huevos, Levadura, Agua, Mejorantes.
Tamaño;	Pan por unidad
Diámetro	2.7 Pulgadas
Altura	4 Centímetros
Gramos	24 Gramos Lata por Seis
Altura	25 Centímetros
Diámetro	3 Pulgadas

Fuente: Autores

2. Descripción del Proceso

El producto es la elaboración de un pan precocido. La técnica consiste en una cocción en dos tiempos. La masa se elabora como en el proceso tradicional, atendiendo algunas modificaciones y una vez que en la primera cocción el pan ha coagulado y ha cogido estructura, se saca del horno, se enfría y posteriormente se empaca.

Las características de este pan en la primera etapa son que es de color blanco y su contenido de humedad y densidad es superior. Una vez cocido durante 10 o 15 minutos en una segunda etapa, el aspecto es igual al pan tradicional.

Características:

Se cuenta con la asesoría de un ingeniero de alimentos.

(Ing. Marcela Noguera Serrano.)

El tiempo de reposo de la bola antes del formado ha de estar proporcionado con la cantidad de levadura prensada, es decir, cuando la dosis de levadura sea alta el reposo ha de ser más corto y al contrario cuando la dosis es baja: el tiempo de reposo ha de ser superior. No es conveniente sobrepasar del 3% de levadura prensada, porque el impulso del pan en el horno es mayor cuando la dosis de levadura es alta. Dicho esto, se puede

AL HORNO PAN LISTO

decir que con el 2% de levadura prensada el tiempo de reposo ha de ser de entre 15 y 18 minutos.

La precocción

Esta es la etapa fundamental y decisiva para la obtención con éxito en la producción del pan precocido.

Pero de cualquier forma lo ideal es precocer con calor decreciente. Para un horno rotativo se debe comenzar a 280° C y una vez inyectado el vapor, se bajará la temperatura entre 220 y 240° C durante 12 minutos aproximadamente.

Lo ideal es que la precocción se realice sobre bandejas o mallas de canales profundos, esto repercutirá en la firmeza de la barra, cuando el canal es más profundo la pieza se mantiene más redonda y con más firmeza.

Entre las ventajas de la cocción sobre horno de bandejas cabe destacar que la coloración de la corteza es más lenta que en el horno de solera refractaria.

La cantidad de vapor a la entrada del pan en el horno debe ser inferior en comparación a los procesos normales y una vez pasado 5 minutos es conveniente abrir el tiro de evacuación del vapor, con el fin de acelerar la formación de una película superficial suficiente rígida para mantener la estructura.

Cuando la precocción ha alcanzado los 12 minutos la actividad enzimática y la coagulación del gluten han llegado a su fin, lo que quiere decir que la estructura está fijada, pese a que todavía el producto es frágil.

La masa dentro del horno evoluciona de la siguiente forma:

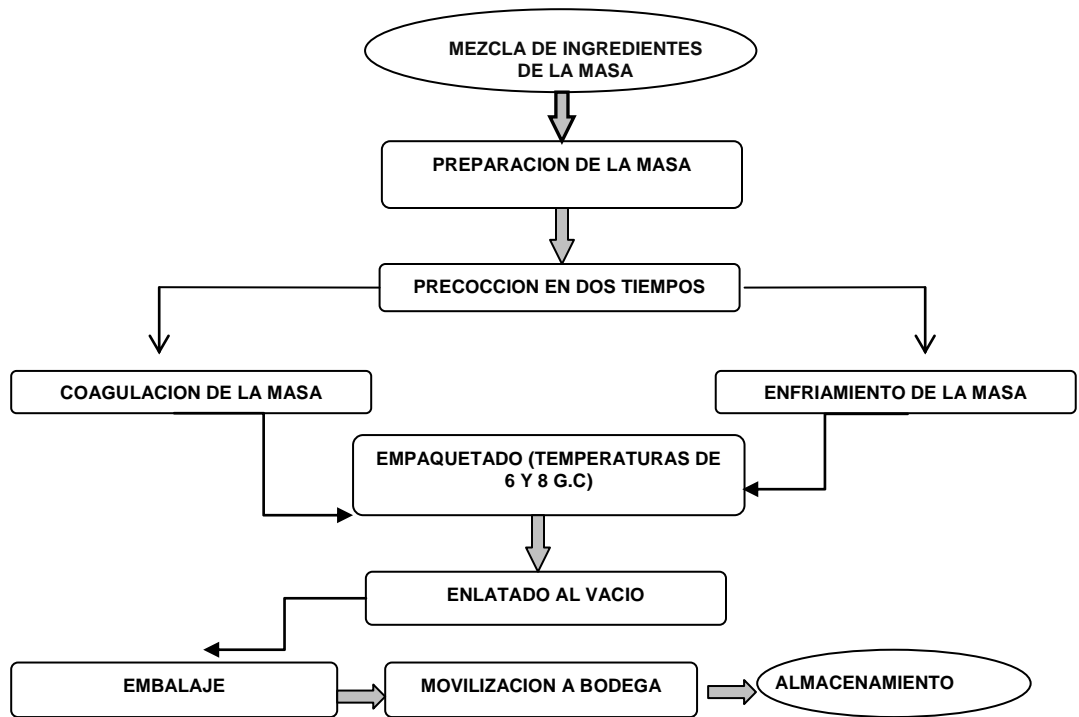
Una vez introducido el pan en el horno, y después de haber inyectado el vapor, la superficie de la barra se vuelve elástica debido a la fijación del vapor, asegurando una mayor uniformidad y volumen en el pan. A medida que va aumentando la temperatura hacia el interior del pan (55°C), queda paralizada la fermentación, al mismo tiempo parte del almidón se va transformando en azúcares (actividad enzimática), fase ésta crítica para la formación de la estructura. Cuando la actividad enzimática es muy elevada, gran parte del almidón es transformado en azúcares prolongándose el tiempo de formación de la estructura, aumentando rápidamente la coloración de la corteza.

Es conveniente tener en cuenta que la actividad enzimática de la harina para el pan pre cocido ha de ser inferior con relación a los procesos normales.

Empaquetado y conservación

La sala de empaquetado ha de estar entre 6 y 8° C si la temperatura es superior a ésta, existirá una condensación que se transforma más tarde en escarcha. El empaquetado ha de hacerse en sacos de plásticos y cajas de cartón y almacenar entre 18° y 20°C.

Figura 2. Flujo del Proceso



Fuente: Autores

Esquema de distribución:

Figura 3. Estrategias de Distribución





Fuente: Autores



3. Necesidades y Requerimientos

3.1. Características de la tecnología

Tabla 16. Tecnología Dura

Cant	Nombre	Marca	Operación
------	--------	-------	-----------

	<p>HORNO INDUSTRIAL</p>	 <p>Marca Javar</p>	<p>Horno a gas natural para el horneado de productos en la industria panificadora, sistema de circulación forzada de aire caliente originada por un rotor ensamblado en el techo y vaporización automática. Con capacidad para 18 bandejas hasta de 450 x 700 mm y ruedas giratorias para su cómodo desplazamiento, se acopla al techo de la cámara mediante enganche aéreo manual de elevación automática en una operación simple y de fácil posicionamiento, accionado por motorreductor que comanda la rotación permanente.</p>
	<p>AMASADORA</p>	 <p>Marca Javar</p>	<p>Amasadora de trabajo pesado con capacidad de que posee dos motores, uno para el brazo y el otro para impulsar el tazón. El tazón tiene dos direcciones rotatorias disponibles adelante y atrás. Tiene el mezclador de acero 25% más grueso que el promedio de la industria para mayor durabilidad</p>

	<p>BATIDORA INDUSTRIAL</p>	<p>Marca Javar</p> 	<p>Batidora de construcción para trabajo pesado, modelo de mesa. Sus esquinas no presentan ningún tipo de corte. Trabaja por transmisión de correas dentadas, caja de engranajes de facilidad en los cambios, motor de gran potencia. Ideal para fabricación de pan, bases de pizza y muchos productos más. Incluye el Bowl de 20 litros de capacidad</p>
	<p>CAMARA DE FERMENTACION</p>	 <p>Marca Javar</p>	<p>La cámara de fermentación controlada aporta al producto un tratamiento previo a la cocción, desde la conservación o mantenimiento de temperatura y humedad, aumentando el volumen, hasta dejar la masa lista para su cocción final antes de la venta.</p>

Fuente: Autores

Nota: Adicional a lo anterior en necesario contar con otros materiales como bandejas, mesas y mobiliario en general.

Tabla 17. Tecnología blanda

Ítem	Descripción
1	Servicio internet

2	Programa contable
3	Página web
4	Paquete office

Fuente: Autores

3.2. Materias primas y suministros

Tabla 18. Materias primas y suministros

Materia prima	Proveedor
HARINA	Harinas el lobo \$ 49.800
LECHE	Piamonte \$ 900 lt
HUEVOS	Huevos oro \$ 170 und
MANTEQUILLA	Asegrasa fabricante \$ 49.000 x 30 libras
EXTRACTOS	\$ 7.800. Por frasco de 500g
LEVADURA	Levapan \$ 2.200/ libra
SAL	Refisal \$ 550/ kilo
EMPAQUE	Protubos merchan\$550 x UD

Fuente: Autores

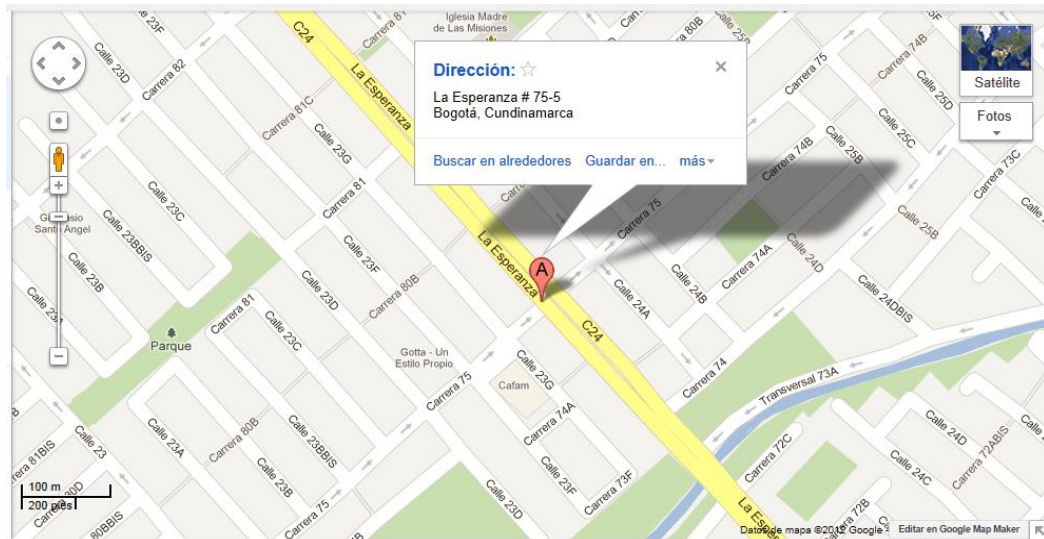
4. Localización

La ubicación de la planta (empresa) será en: la ciudad de Bogotá, en la localidad de Fontibón en el sector comercial de la avenida esperanza en un local comercial de 50 metros cuadrados.

Fontibón es un importante centro industrial y comercial, así como un importante centro de transportes.

Ya que es un punto céntrico que facilita el desplazamiento de los trabajadores y la distribución del producto.

Figura 4. Localización de la Planta



Fuente: Google Maps

5. Plan de Producción

5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

La empresa tiene como política de compra al momento de distribuir sus productos se debe diligenciar unos formatos de órdenes de compra donde se estipulará un mínimo y un máximo de precio al público, para que así se controlen inventarios y también la competencia leal dentro de los distribuidores que van a manejar el producto.

Se van a manejar un control de inventarios tanto en las materias primas como en el producto terminado para optimizar la distribución y tener planes de contingencias en el momento en el que exista más demanda de producto para así mantener un inventario estable y no llegar a brindar un mal servicio a los proveedores en el incumplimiento en la entrega.

5.2. Escalabilidad de operaciones

Tabla 19. Escalabilidad de operaciones

Esquema de Escalabilidad de Operaciones					
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
216 unidades	216 unidades	216 Unidades	216 Unidades	216 unidades	216 Unidades

Fuente: Autores

Tabla 20. Fuente Creación propia

Producción Semanal	1296	Unidades
Producción mensual	5184	

Fuente: Autores

Según el esquema presentado, se fabricaran 5184 unidades mensuales, que equivalen al 77,95% de la capacidad de la producción Instalada.

5.3. Capacidad de Producción

Se contara con la maquinaria requerida para llevar a cabo la producción de las 900 latas semanales aproximadamente, para ello es necesario la adquisición de horno industrial, amasadora, batidora industrial, cámara de fermentación y demás materiales como bandejas, mesas y mobiliario en general.

La capacidad instalada de producción es:

4 operarios en turnos de 8 horas c/u.

Cada Operario realiza = 50 Panes por hora.

50 Panes x 8 Horas = 400 Panes diarios por operario.

400 Panes x 4 operarios = 1.600 Panes producidos al día.

1.600 / 6 de cada empaque = 266 Latas diarias.

266 x 25 días al mes = 6.650 Latas producidas al mes.

La capacidad productiva total es de 79.800 unidades al año, según las proyecciones de ventas solo alcanzaríamos el 100% de capacidad instalada después del quinto año, esto se debe al análisis del mercado y las metas de participación esperada.

6. Planes de control de calidad

Para mantener y asegurar la calidad en el producto se van a realizar las siguientes actividades:

Se va a realizar encuestas periódicamente para saber la opinión de los clientes en cuanto al producto y de sus requerimientos o necesidades.

Se va a realizar el proceso de producción de pan enlatado con la misma receta y siguiéndola con exactitud, para evitar la falta de uniformidad

Se va a invertir el dinero necesario para mantener la calidad del producto utilizando las materias primas que se necesiten y los requerimientos que en la empresa surjan.

Se van a implementar los lineamientos de salud ocupacional.

7. Procesos de investigación y desarrollo

El proceso de investigación y Desarrollo está presupuestado en el recorrido de las operaciones, inversiones que mejoraran el producto final al cliente.

Como líder en el diseño de productos innovadores en el mercado de Panadería y pastelería, nuestros clientes abarcan diversos sectores, que incluyen en los supermercados, almacenes de cadena y puntos de venta propios. Podemos decir Las ventajas únicas de Pan Al horno se convierten en las ventajas para nuestros clientes:

Productos innovadores:

Mayor velocidad de introducción al mercado

Proceso de manufactura uniforme

Mayores ventas y menores costos

Productos de alta calidad y un alto nivel nutricional

Esto en busca de espacios de mejora y oportunidades para tener una perspectiva más acorde a las tendencias y expectativas de los clientes.

8. Plan de Compras

El plan de compras está compuesto por el presupuesto de materias primas y el presupuesto de materiales teniendo en cuenta el inventario necesario y requerido dentro de las políticas de la empresa el cual corresponde a contar con 15 días de inventario, así:

Tabla 21. Presupuesto de Producción

Presupuesto de Producción	
Unidades a Vender	62.000
Inv. Final de Producto Ter.	\$ 2.548
Inv. Inicial de Prod. Ter.	\$ -
Unidades a Producir	\$ 64.548

Presupuesto de Materias Primas

Unidades a Producir	64.548
Inv. Final Prod. en Proceso	\$ 1.793
Inv. Inicial Prod. En Proceso	\$
Requerimiento de Materia P.	\$ 66.341
Costo por Unidad de MP	\$ 1.019
Total	\$ 67.608.056

Presupuesto de Compra de Materiales

Total de Materias Primas	\$ 67.608.056
Inv. Final de MP (15días)	\$ 2.817.002
Inv. Inicial de Materia Prima	\$ -

Necesidad de MP a Comprar \$ 70.425.058

Fuente: Autores

9. Costos de Producción

Correspondientes a los costos y gastos asociados directamente con la producción de cada lata de producto terminado.

Tabla 22. Costo Materia Prima por Lata

Materias Primas	Costo Unitario
Harina	\$ 239
Mantequilla	\$ 147
Huevos	\$ 71
Sal	\$ 3
Levadura	\$ 3
Otros	\$ 6
Lata	\$ 550
TOTAL	\$ 1.019

Fuente: Autores

Tabla 23. Costos de Producción

Costo de Producción	
Inv. Ini de Materias Primas	\$ -
Compras de Materias Primas	\$ 70.425.058
Inv. Final de Materias Primas	\$ 2.817.002
 Costo de la Materia Prima Utilizada	 \$ 67.608.056
 Costo de la Mano de Obra	 \$ 49.400.000
 Gastos Indirectos de Fabricación.	 \$ 7.200.000
Servicios Públicos	\$ 6.000.000
Gastos Varios	\$ 1.200.000

Inv. Ini. Producto en Proceso	\$	-
Costo de Fabricación	\$	124.208.056
Inv. Final Producto en Proceso	\$	3.312.215
Costo de Producción	\$	120.895.841

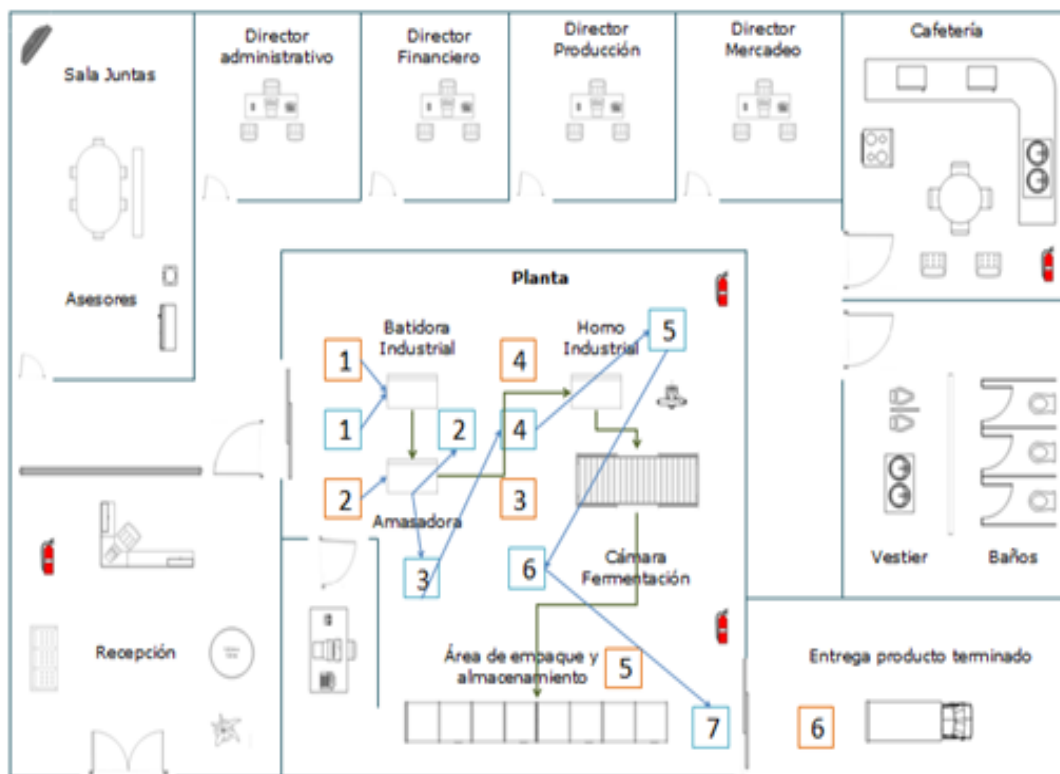
Fuente: Autores

10. Infraestructura

En la distribución de la planta podemos encontrar en los costados laterales las oficinas y el área administrativa al igual que sala de juntas, cafetería, baños y vestieres. Se ubicaron las áreas de esta manera para no afectar los corredores, pasillos.

La planta es una de las ubicaciones más importante de las instalaciones de la empresa y debe estar en un lugar principal y central, de rápido acceso y salida en termino de emergencias o simulacros, con esta división que realizamos por áreas, podemos tener un ahorro de espacio a utilizar y ser más efectivos en cada proceso.

Figura 5. Infraestructura



Fuente: Autores

- Área logística: Carro particular transporte de pedidos, celulares.
- Equipos de tecnología: Hornos y empacadora enlatadora.
- Políticas de calidad: Mercancías en perfecto estado y revisión antes de cada entrega.

11. Mano de obra requerida

Según los estudios realizados, se concluyó que para lograr obtener el volumen de operación de la nueva empresa, se requeriría el siguiente personal.

Tabla 24. Personal

CARGO	No. DE PERSONAS
GERENTE	1
DIRECTORES	3
ASESOR CONTABLE	1
ASESOR COMERCIAL	2
OPERARIO	4

Fuente: Autores

Con relación al personal referente a las impulsadoras serán contratadas acorde al números de eventos que se vayan a realizar y su compensación salarial será cancelada de forma día laborado día pagado

Remuneración:

La nómina se cancela de forma quincenal, la cual será los 15 y 30 de cada mes, cuando este coincida con día festivo el abono en cuenta se realizará el día hábil anterior.

AL HORNO PAN LISTO

El pago de prestaciones sociales se realizará de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo de trabajo y decretos vigentes, lo cual incluye prima de servicios, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones.

Los empleados tendrán derecho a dotación de personal en los meses de abril, agosto y diciembre.

Para la entrega de cesantías parciales se rige de acuerdo a la normatividad legal vigente, exigiendo como soporte los documentos que acrediten la inversión.

A continuación señalamos nuestra base salarial mensual, es conveniente señalar que puede tener algunas modificaciones o un costo adicional, teniendo en cuenta nuestra estrategia de fuerza de ventas, al recurrir a un número mayor de personal.

Tabla 25. Distribución salarial

Cantidad	Cargo	Sueldo	Contrato
	Gerente		
1	Director	\$ 800.000	
1	Administrativo	\$ 800.000	Término Indefinido
	Director		
1	Financiero	\$ 800.000	Término Indefinido
	Director de		
1	Producción	\$ 800.000	Término Indefinido
1	Asesor Contable	\$ 80.000	Prestación de Servicios.
4	Operarios	\$ 650.000	Término Indefinido

Fuente: Autores

Sistema de Incentivos: La estrategia de incentivos está sujeta con el cumplimiento de los objetivos y la consecución de resultados, por tal razón se tiene propuesto: En cada mes pagar a los asesores un porcentaje sobre cumplimiento de ventas del 0.04% según lo facturado por cada uno dentro del mes, como bonificación extralegal para los funcionarios de la empresa la cual será proporcional al sueldo de ese momento de acuerdo con porcentajes establecidos por la gerencia. Los salarios se incrementaran de acuerdo al marco legal Colombiano, y se estima que las prestaciones representan un 50% del sueldo básico, y se tomará como cesantías el equivalente a un sueldo básico.

La empresa estará acorde con nuevos desarrollos tecnológicos, asociados con la necesidad de optimizar la eficiencia y eficacia en la producción del producto, mejorando cada vez los procesos con tecnología de punta en maquinaria y equipos de producción y almacenamiento lo anterior preservando el medio ambiente y la planta de personal requerida.

- Se realizaran capacitaciones constantes para el personal, utilizando organismos como la Cámara de Comercio, SENA entre otros.

III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. Análisis Estratégico

1.1 Misión

PAN LISTO se dedica a la producción innovadora de pan pre cocido listo para hornear dirigido a consumidores de pan fresco en todo momento, producido por personal altamente calificado en alimentos frescos y calidad.

1.2 Visión

Comercializadora Al Horno *PAN LISTO* quiere llegar a ser una empresa líder en la producción, comercialización y distribución de pan enlatado con excelentes rangos de calidad, servicio y talento humano para así poder ingresar a los hogares del país con un producto de consumo.

1.3 Análisis DOFA

Tabla 26. DOFA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto nuevo sin competencias directas. 2. Penetración en el mercado con un precio bajo ante los demás. 3. Por ser un producto nuevo genera expectativa en los consumidores. 4. Por ser un producto enlatado se va a garantizar su frescura y calidad. 5. Tiene una diversificación en su distribución desde tiendas de abarrotes hasta grandes ciudades, pasando por supermercados y grandes superficies. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El segmento objetivo no conoce los productos. Falta de publicidad. 2. Estructura de ventas pequeña. Carecen de personal para cubrir adecuadamente todos los sectores. 3. Mito de los consumidores a consumir productos enlatados. 4. Poca logística para distribución del producto. 5. La percepción de los consumidores con pensamientos vegetarianos o naturistas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación del número de tipo de productos a comercializar. 2. Nuevas presentaciones del producto. 3. Ampliación del segmento objetivo. 4. Convenios comerciales 5. Mercado potencial abierto al consumo. 6. Mercado Creciente en volumen y en diversificación de productos. 7. Mercados de exportación para productos de panadería enlatados. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar en la mayoría de los canales de comercialización y distribución. 2. Crear nuevos productos a base del producto raíz. 3. Realizar alianzas con productos de la misma producción para que sean un complemento en la dieta de los consumidores. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar campañas publicitarias en diferentes sitios estratégicos para dar a conocer el producto. 2. Pautar en ferias, folletos y volantes en los barrios residenciales para darnos a conocer a los consumidores. 3. Aumentar la fuerza de ventas con vendedores TAT y distribuidos estratégicamente en la ciudad.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de precios y escasez de materia prima. 2. Promociones de la competencia. 3. Políticas gubernamentales. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normativizar los productos para ofrecer mejor servicio. 2. Mantenerse con precios bajos en el mercado. 3. Tener en una cuenta recursos 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar sobre productos y precios de las competencias. 2. Entrar en mercados a las afueras de Bogotá. 3. Realizar folletos sensibilizando

<p>4. Cambios en el funcionamiento del mercado en los hábitos de consumo, en la forma de producir y hacer negocios en el sector.</p> <p>5. Complejidad de habitaciones y trámites.</p> <p>6. Falta de información de los clientes.</p>	<p>suficientes para cualquier incidente que se presente.</p>	<p>a las personas de que por ser un producto enlatado se va a garantizar la calidad y frescura que no se va a tener con el pan natural.</p>
--	--	---

Fuente: Autores

La conclusión a la cual se llega en el estudio del análisis DOFA para el producto, es implementar las estrategias de penetración y mantenimiento en el mercado con un producto de bajo costo y de una excelente calidad, para así poder entrar en el día a día de los consumidores de esta línea de producto y posicionarnos en el mercado en poco tiempo.

Después de realizar este análisis, se concluye que es un producto viable para el sector ya que es un producto de consumo de primera necesidad y se puede entrar al mercado compitiendo con bajos costos y excelente calidad.

El producto suplirá la necesidad del consumo de pan diario de las personas, pero con un valor agregado que es de garantizar frescura inmediata, teniendo en cuenta que el pan será horneado en casa en poco tiempo sin necesidad de amasar y el resto del proceso, adicionalmente en fines de semana las personas no tendrán que salir a comprar pan fresco para el desayuno, principalmente en domingos y festivos.

2. Estructura Organizacional

2.1. Perfiles y Funciones

Tabla 27. Estructura Organizacional

Cargo	<i>Director administrativo y financiero</i>
Nivel de Estudio	Profesional, Administrador de empresas o Administrador financiero.
Experiencia	En el sector contable y financiero, Como director de Departamentos administrativos y financieros, conocimientos especializados en Direccionamiento estratégico, Manejo de recursos financieros, Conocimiento de las leyes contables, tributarias y legales colombianas.
Competencias	<p>Dirigir y formular la política de una empresa u organismo, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con sus respectivos Directores. Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.</p> <p>Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.</p>
Funciones del Cargo	<p>Definir y formular la política de la compañía.</p> <p>Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento, o al menos con dos de ellos.</p> <p>Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.</p> <p>Representar a la empresa en su trato con terceros.</p> <p>Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</p> <p>Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.</p> <p>Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</p> <p>Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios</p>

para conseguir los objetivos planteados.
 Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Cargo	<i>Director de producción</i>
Nivel de Estudios	Profesional, Administrador de empresas o ingeniero industrial.
Experiencia	En manejo de planeación y ejecución de proyectos, proyección de datos y análisis numérico, liderazgo en administración del Recurso Humano, administración de presupuestos, gestión de indicadores, conocimiento de normas legales ambientales.
Competencias	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.
Funciones del Cargo	Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas. Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente. Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones etc. Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

Cargo	<i>Director de mercadeo</i>
Nivel de Estudios	Profesional, Administrador de empresas.
Experiencia	En direccionar el departamento; generando estrategias de mercado, ventas, posicionamiento de marca, Fidelización de clientes; garantizado resultados óptimos y medibles.
Competencias	Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad. Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía. Cuando los responsables de las áreas de Marketing y Publicidad no tienen carácter directivo, asume también esta

responsabilidad.

Funciones del Cargo

Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.

Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.

Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.

Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad.

Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.

* Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.

* Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.

* Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.

* Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.

* Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

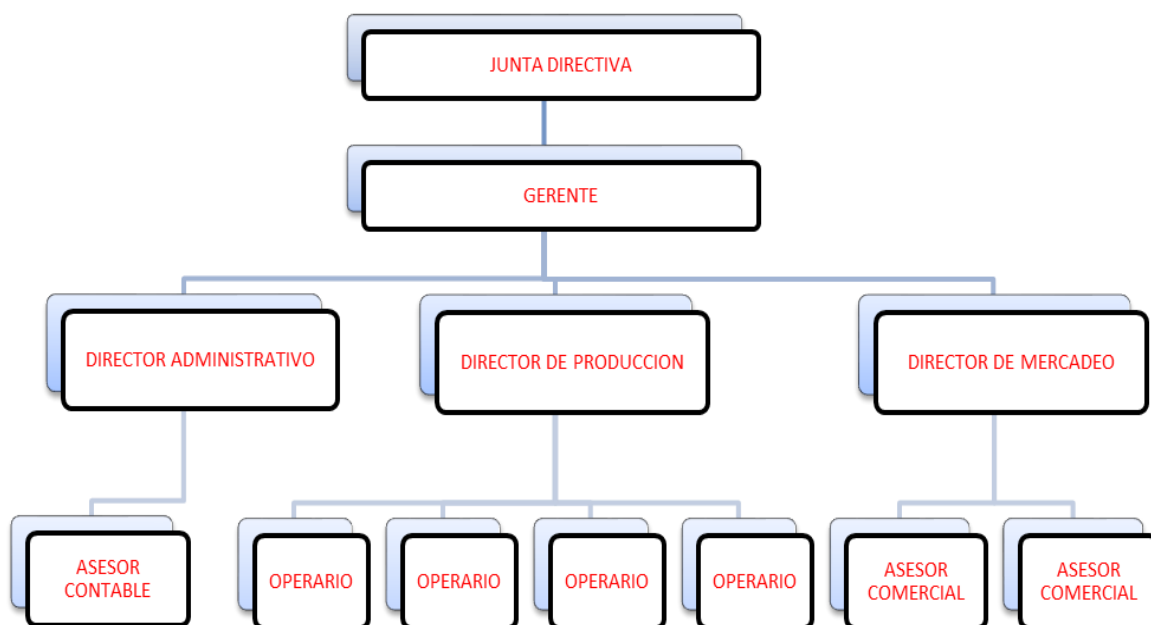
Cargo	<i>Asesor comercial</i>
Nivel de Estudio	Profesional Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia	Comercial en Venta de productos masivos.
Competencias	Realizar la promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía, según las directrices de la Dirección Comercial, manteniendo e incrementando la cartera de clientes.
Funciones del Cargo	Conocer el mercado, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de sus clientes.

Seguir la política de precios de la compañía y las condiciones de venta
Atención y captación de clientes en su área de actuación.
Apertura mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.
Entrega de pedidos
Relacionarse con los Distribuidores.
Reportar a la Dirección comercial los resultados obtenidos.

Fuente: Autores

2.2. Organigrama

Figura 6. Organigrama



Fuente: Autores

2.3. Esquema de contratación y remuneración

Garantizar que los procesos de selección, contratación e inducción de personal se realice de acuerdo con las exigencias de la empresa, basado en los parámetros legales, en el establecimiento previo de las funciones, en las competencias definidas para cada cargo según lo enunciado en la tabla N° 27, con el fin de asegurar personal idóneo y competente en aspectos tanto técnicos como humanos.

Trabajar continuamente en el fortalecimiento de los valores empresariales y velar por el bienestar de los trabajadores con el fin de aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

El sistema de compensación es de gran importancia para todas las compañías, por lo cual se va a realizar contratación indefinida a todos empleados y adicionalmente se contrataran servicios de asesoría contable y comercial externos, la remuneración será establecida de acuerdo al SMLV para operarios y para gerentes remuneración variable de acuerdo a las ventas.

2.4. Esquema de Gobierno corporativo

La empresa comercializadora Al Horno Pan Listo es una microempresa de organización jerárquica, que contara con una junta de socios, la cual está conformada por los integrantes del grupo que al igual harán parte de la dirección administrativa, dirección de producción y la dirección de mercadeo, acompañados de asesores externos

contable y comercial, y en producción empleados directos como operarios, contara con menos de 10 colaboradores

3. Aspectos Legales

3.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad

Se consideró constituir bajo el tipo de Sociedad Anónima Simplificada (SAS), introduce un tipo de sociedad, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, contiene normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

Para el registro y creación de la empresa en Bogotá es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

Figura 7. Proceso de Constitución de Empresa Jurídica

Pasos para constituir su empresa como Persona Jurídica:	
Paso 1 Asesoría	Idea de negocio o plan de empresa con Bogotá Emprende
Paso 2 Consultas	Documentos necesarios y consultas virtuales previas
Paso 3 RUT	RUT Registro Único Tributario
Paso 4 Documento de constitución	Elaborar el documento de constitución de la sociedad
Paso 5 Formularios	Diligenciamiento de formularios para formalizar su empresa
Paso 6 Formalización	Registro Matrícula Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá

Fuente: Autores

Para su formalización, se debe cumplir con los siguientes pasos¹³

Elaborar documento por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1 y 5 de la Ley 1258 de 2008) o por escritura pública. Pero si a la sociedad se aportan bienes o derechos como inmuebles, automóviles, aeronaves y derecho real de usufructo sobre inmuebles, entre otros, se debe constituir por Escritura Pública. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades. Se deben

13 Camara de comercio de Bogotá, Pasos para constituir una empresa jurídica, artículo de internet en: www.ccb.org.co, consultado en septiembre de 2012.

autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio. Por ultimo inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción¹⁴.

3.2. Regímenes Especiales

De acuerdo al artículo 19 de Estatuto Tributario (Decreto 624 de 1989) las entidades que pueden pertenecer al Régimen Especial del Impuesto sobre la Renta son:

Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro.

Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Financiera.

Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo.

¹⁴ Camara de comercio de Bogotá, Pasos para constituir una empresa jurídica, articulo de internet en: www.ccb.org.co, consultado en septiembre de 2012.

Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control.

Por lo anterior, y dada la naturaleza jurídica de la sociedad Comercializadora Al Horno PAN LISTO, ésta **NO** pertenece al Régimen Especial.

4. Costos Administrativos

Los salarios de los colaboradores administrativos se incrementaran en un 8% anual, y los demás gastos en un 10% al año. Se asume que el 5,6% de los sueldos de administración y ventas son del rubro de cesantías. Para la depreciación se utiliza el método de línea recta sin valor de salvamento.

Tabla 28. Costos Administrativos

Arrendamientos	\$16.200.000,00
Sueldos de Administración	\$59.827.200,00
Depreciación M y Enseres y Equipos de cómputo.	\$1.000.000,00
Gastos Generales de Admón.	\$3.600.000,00
Propaganda y Otros Gastos	\$6.953.280,00
TOTAL	\$87.580.480,00

Fuente: Autores

5. Gastos de Personal

Los gastos de personal se realizaran teniendo en cuenta la siguiente tabla

Tabla 29. Gastos de Personal

	Empleados	Cargo	Sueldo Básico	Prestaciones	Cesantías	TOTAL
	4	Operarios	\$ 31,200,000	\$ 15,600,000	\$ 2,600,000	\$ 49,400,000
Año 1			\$ 31,200,000	\$ 15,600,000	\$ 2,600,000	\$ 49,400,000
Año 2			\$ 33,696,000	\$ 16,848,000	\$ 2,808,000	\$ 53,352,000
Año 3			\$ 36.391.680	\$ 18.195.840	\$ 3.032.640	\$ 57.620.160

Fuente: Autores

6. Gastos de Puesta en Marcha

Tabla 30. Gastos de Puesta en Marcha

Inversión	Crédito de Largo Plazo	Recursos Propios	Total
Equipos de Computo	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Muebles y Enseres		\$4.000.000	
Maquinaria y equipos	\$ 0	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000
Capital de trabajo	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 10.000.000	\$ 2.000.000	\$ 31.000.000

Fuente: Autores

El capital de trabajo corresponde serviría para los insumos de producción para el primer mes, aunque se buscaría convenios con proveedores para un plazo de 30 días para pago.

7. Gastos Anuales de Administración

Tabla 31. Gastos Anuales de Administración

Asesor contable	\$ 960.000
Arrendamiento	\$16.200.000
Servicios públicos	\$ 6.000.000
Otros gastos	\$ 3.600.000
TOTAL	\$ 26.760.000

Fuente: Autores

8. Organismos de Apoyo

AL HORNO PAN LISTO

Dentro de los organismos de apoyo se abrirán puertas para aprendizaje y financiación. está el SENA quienes nos pueden apoyan en capacitaciones para emprendimiento de nuevas empresas, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA donde a través de los análisis de sectores de la economía nos mantendrá informado de cambios que afecten nuestro desarrollo empresarial, PROEXPORT donde en el futuro podremos ver posibilidades de expansión para exportar, Universidad EAN donde como egresados contaremos con un vínculo constante en el desarrollo de empresas así como la posibilidad de seguir avanzando en estudios de postgrado y maestrías, ENTIDADES FINANCIERAS donde desde el inicio se buscara financiación y manejo de cuentas.

IV. ASPECTOS FINANCIEROS

1. Proyecciones Financieras

1.1. Balance general

Figura 6. Balance General

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 4.300.016	\$ 70.743.799	\$ 125.859.644	\$ 152.664.696	\$ 216.525.535	\$ 316.503.359
Invent. Materia Prima	\$ 2.932.675	\$ 2.632.675	\$ 2.874.889	\$ 3.288.883	\$ 4.104.538	\$ 5.122.478
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 31.000.000	\$ 35.805.000	\$ 64.986.075	\$ 80.851.271	\$ 100.450.211
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.232.691	\$ 104.376.474	\$ 164.539.534	\$ 220.939.654	\$ 301.481.343	\$ 422.076.049
Gastos Anticipados	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -600.000	\$ -1.200.000	\$ -1.800.000	\$ -2.400.000	\$ -3.000.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.000.000	\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -1.100.000	\$ -2.200.000	\$ -3.300.000	\$ -4.400.000	\$ -5.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 11.000.000	\$ 9.900.000	\$ 8.800.000	\$ 7.700.000	\$ 6.600.000	\$ 5.500.000
Muebles y Enseres	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -800.000	\$ -1.600.000	\$ -2.400.000	\$ -3.200.000	\$ -4.000.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 4.000.000	\$ 3.200.000	\$ 2.400.000	\$ 1.600.000	\$ 800.000	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -2.000.000	\$ -4.000.000	\$ -6.000.000	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 21.000.000	\$ 17.100.000	\$ 13.200.000	\$ 9.300.000	\$ 13.400.000	\$ 11.500.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 31.232.691	\$ 123.876.474	\$ 179.539.534	\$ 231.439.654	\$ 315.481.343	\$ 433.576.049
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ 7.865.382	\$ 8.589.022	\$ 9.825.869	\$ 12.262.720	\$ 15.303.919
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 40.688.339	\$ 52.600.576	\$ 73.020.556	\$ 104.774.606	\$ 143.500.759
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 48.553.721	\$ 61.189.598	\$ 82.846.425	\$ 117.037.327	\$ 158.804.678
Obligaciones Financieras	\$ 7.232.691	\$ 4.821.794	\$ 2.410.897	\$ -	\$ -2.410.897	\$ 4.821.794
PASIVO	\$ 7.232.691	\$ 53.375.515	\$ 63.600.495	\$ 82.846.425	\$ 114.626.430	\$ 163.626.472
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 4.068.834	\$ 5.260.058	\$ 7.302.056	\$ 10.477.461	\$ 14.350.076
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 31.824.094	\$ 41.141.165	\$ 57.112.506	\$ 81.948.710
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 42.432.125	\$ 54.854.887	\$ 76.150.008	\$ 109.264.947	\$ 149.650.791
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24.000.000	\$ 70.500.959	\$ 115.939.038	\$ 148.593.229	\$ 200.854.913	\$ 269.949.577
TOTAL PAS + PAT	\$ 31.232.691	\$ 123.876.474	\$ 179.539.534	\$ 231.439.654	\$ 315.481.343	\$ 433.576.049
CUADRE	0	0	0	0	0	0

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad

EAN.

Algunas Conclusiones que se pueden obtener son:

- La empresa cuenta con una inversión total de 31.232.691, una inversión a corto plazo de 10.232.691 y una inversión a largo plazo de 21.000.000.
- La mayor inversión de la empresa es a largo plazo debido a la adquisición de maquinaria, equipo de operación y de oficina.
- El financiamiento total de la empresa es de 31.232.691, el cual se divide en:
 - . Financiamiento de terceros: a corto y largo plazo 7.232.691
 - . Financiamiento propio: a corto y largo plazo 24.000.000.
- Se invierte más con capitales propios sobre todo en la adquisición de bienes para uso de la empresa.
- Finalmente, nótese que en el balance se cumple con el principio básico de la contabilidad el activo siempre tiene que ser igual al pasivo y patrimonio.

1.2. Estado de resultados

Figura7. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	372.000.000	429.660.000	519.888.600	646.810.164	803.601.691
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	101.584.584	110.930.685	126.905.069	158.377.983	197.656.292
Depreciación	3.900.000	3.900.000	3.900.000	1.900.000	1.900.000
Agotamiento	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	265.915.416	314.229.315	388.483.531	485.932.181	603.445.399
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	92.640.000	101.904.000	112.094.400	116.219.474	120.322.021
Gastos de Proucción	51.066.960	56.173.656	61.791.022	64.064.931	66.326.423
Industria y comercio	2.232.000	2.577.960	3.119.332	3.880.861	4.821.610
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	119.976.456	153.573.699	211.478.777	301.766.915	411.975.344
Intereses	-1.313.161	-875.441	-437.720	0	437.720
Servicio de la deuda	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897
Otros ingresos y egresos	-3.724.058	-3.286.338	-2.848.617	-2.410.897	-1.973.177
Utilidad antes de impuestos	116.252.398	150.287.361	208.630.160	299.356.018	410.002.168
Impuesto de renta	40.688.339	52.600.576	73.020.556	104.774.606	143.500.759
Resena legal	4.068.834	5.260.058	7.302.056	10.477.461	14.350.076
Resena voluntaria	29.063.099	37.571.840	52.157.540	74.839.004	102.500.542
Utilidad Distribuible	\$ 42.432.125	\$ 54.854.887	\$ 76.150.008	\$ 109.264.947	\$ 149.650.791

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad

EAN.

1.3. Flujo de efectivo

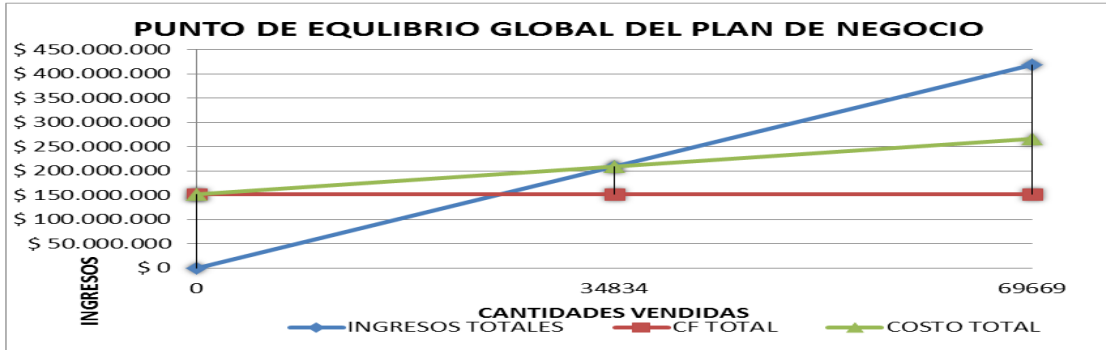
Figura 8. Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	119.976.456	153.573.699	211.478.777	301.766.915	411.975.344
Depreciaciones	3.900.000	3.900.000	3.900.000	1.900.000	1.900.000
Amortización y agotamiento	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-40.688.339	-52.600.576	-73.020.556	-104.774.606
Neto Flujo de Caja Operativo	124.476.456	117.385.359	163.378.201	231.246.359	309.700.738
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Variación Inv. Materias Primas e insumos	300.000	-242.214	-413.994	-815.655	-1.017.940
Variación en Cuentas por Cobrar	-31.000.000	-4.805.000	-29.181.075	-15.865.196	-19.598.941
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	-7.865.382	-723.640	-1.236.847	-2.436.851	-3.041.199
Variación del capital de Trabajo	-38.565.382	-5.770.854	-30.831.916	-19.117.701	-23.658.080
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	0	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	-38.565.382	-5.770.854	-30.831.916	-19.117.701	-23.658.080
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897	-2.410.897
Intereses Pagados	-1.313.161	-875.441	-437.720	0	437.720
Dividendos Pagados	-10.608.031	-13.713.722	-19.037.502	-27.316.237	-37.412.698
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-14.332.089	-17.000.059	-21.886.119	-29.727.134	-39.385.874
Neto Periodo	71.578.985	94.614.446	110.660.165	182.401.524	246.656.784
Saldo anterior	4.300.016	70.743.799	125.859.644	152.664.696	216.525.535
Saldo Neto del período	\$ 75.879.001	\$ 165.358.245	\$ 236.519.810	\$ 335.066.221	\$ 463.182.319

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN.

1.4. Análisis del Punto de Equilibrio

Figura 9. Análisis del Punto de Equilibrio



DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	0	34834	69669
UNIDADES VENDIDAS	0	34834	69669
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 209.005.609	\$ 418.011.218
CF TOTAL	\$ 151.931.018	\$ 151.931.018	\$ 151.931.018
CV TOTAL	\$ 0	\$ 57.074.591,00	\$ 114.149.182
COSTO TOTAL	\$ 151.931.018	\$ 209.005.609	\$ 266.080.200
utilidad	-\$ 151.931.018	\$ 0	\$ 151.931.018

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES 34834

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN.

Como se aprecia en la Figura 9, el punto que equilibrio entre los gastos e Ingresos esta dado en vender 34.834 unidades al año de pan enlatado *PAN LISTO*. A partir de este punto la empresa comenzara a recibir utilidades.

2. Indicadores Financieros

Figura 10. Indicadores Financieros

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES						25,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO						\$ 31.232.691
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -31.232.691	\$ 75.879.001	\$ 165.358.245	\$ 236.519.810	\$ 335.066.221	\$ 463.182.319
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 545.416.635				
TASA INTERNA DE RETORNO =		326,82%				
SI TIR	326,82%	MAYOR QUE >	25,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO POSITIVO		
SI TIR	326,82%	MENOR QUE <	25,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO		
SI TIR	326,82%	IGUAL QUE =	25,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES (=) VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO		
PERIÓDO		2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez - Razón Corriente		2,150	2,689	2,667	2,576	2,658
Nivel de Endeudamiento Total		23,16%	43,09%	35,42%	35,80%	36,33%
Rentabilidad Operacional		32,25%	35,74%	40,68%	46,65%	51,27%
Rentabilidad Neta		11,406%	12,767%	14,647%	16,893%	18,623%
Rentabilidad Patrimonio		176,80%	77,81%	65,68%	73,53%	74,51%
Rentabilidad del Activo		135,858%	44,282%	42,414%	47,211%	47,436%
Periodo de recuperación de la Inversión		0,122		AÑOS		

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN.

En relación a la liquidez los resultados que arroja en esta razón financiera muestra que existe una liquidez favorable con un resultado mayor que 1 positivo para que la empresa pueda responder en cuanto a efectivo con las obligaciones que adquiera y así poder tener un flujo de caja adecuado y líquido. El grado de liquidez con el que cuenta la empresa según este análisis es de gran aporte para el manejo financiero de la organización.

El nivel de endeudamiento que refleja esta razón financiera a pesar de tener un crecimiento año tras año no es elevado para poder financiar su capital, de igual manera

estos resultados son positivos pues este endeudamiento no supera el 50% de su capital tanto de trabajo como operativo. Este porcentaje muestra que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento y a su vez tiene capacidad de asumir sus pasivos.

La rentabilidad operacional y el porcentaje promedio durante los 5 años, refleja que el desarrollo del objeto social de la empresa o su operación es rentable y lucrativo para el rendimiento de la empresa y el crecimiento de la misma en el sector donde se encuentra posicionada.

La Rentabilidad del Patrimonio evidencia en los resultados de este análisis que existe un incremento año tras año de la rentabilidad del patrimonio es decir existe un aumento en la rentabilidad de la inversión en los socios, lo cual es de gran beneficio para las personas que aportan capital y que esperan un aumento significativo y lucrativo.

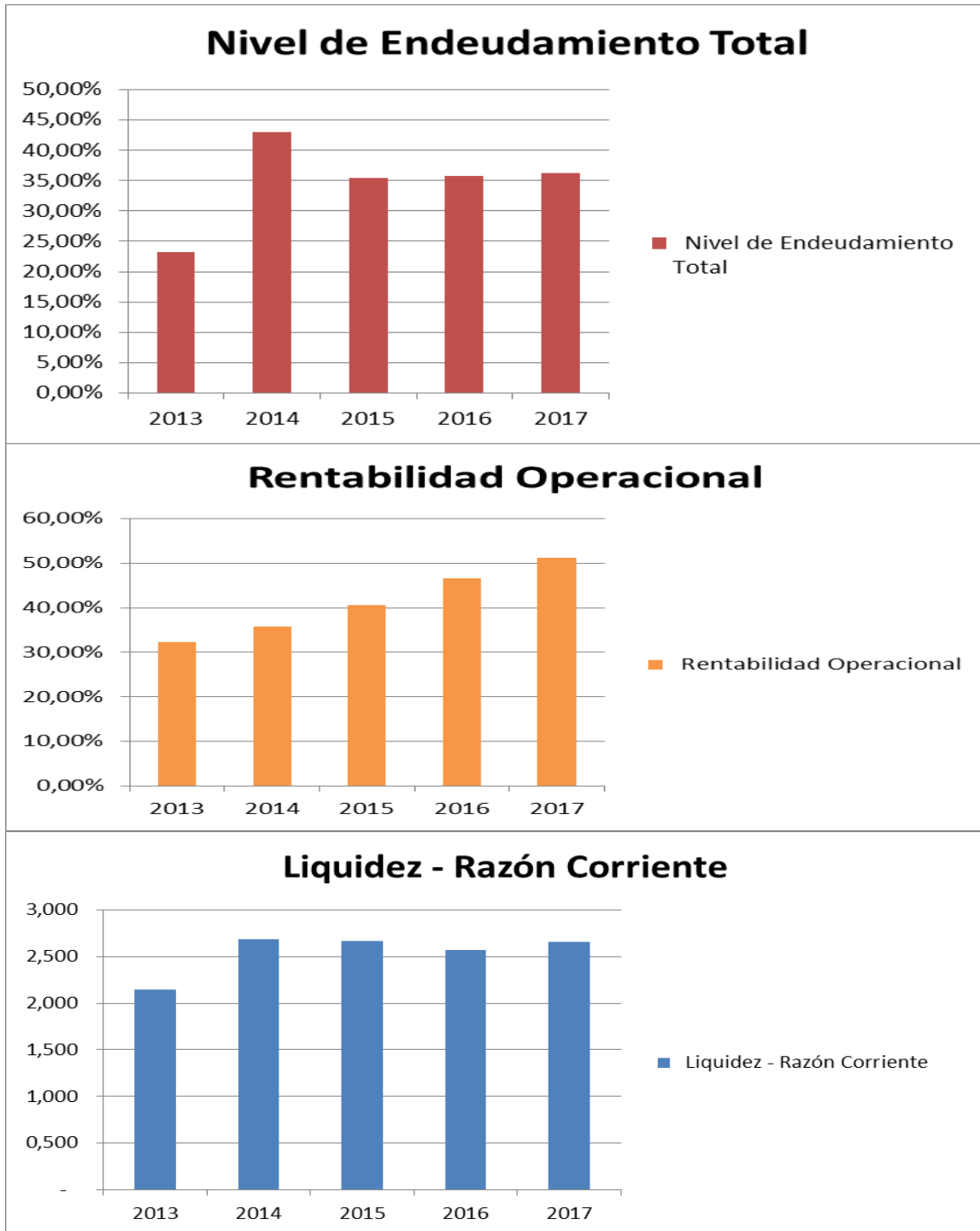
La Rentabilidad del Activo según los datos reflejados en este análisis se puede evidenciar que el activo tiene un gran porcentaje para la generación de utilidades de la empresa, porcentaje significativo teniendo en cuenta que el activo en una empresa representa el valor de todas las propiedades de la misma.

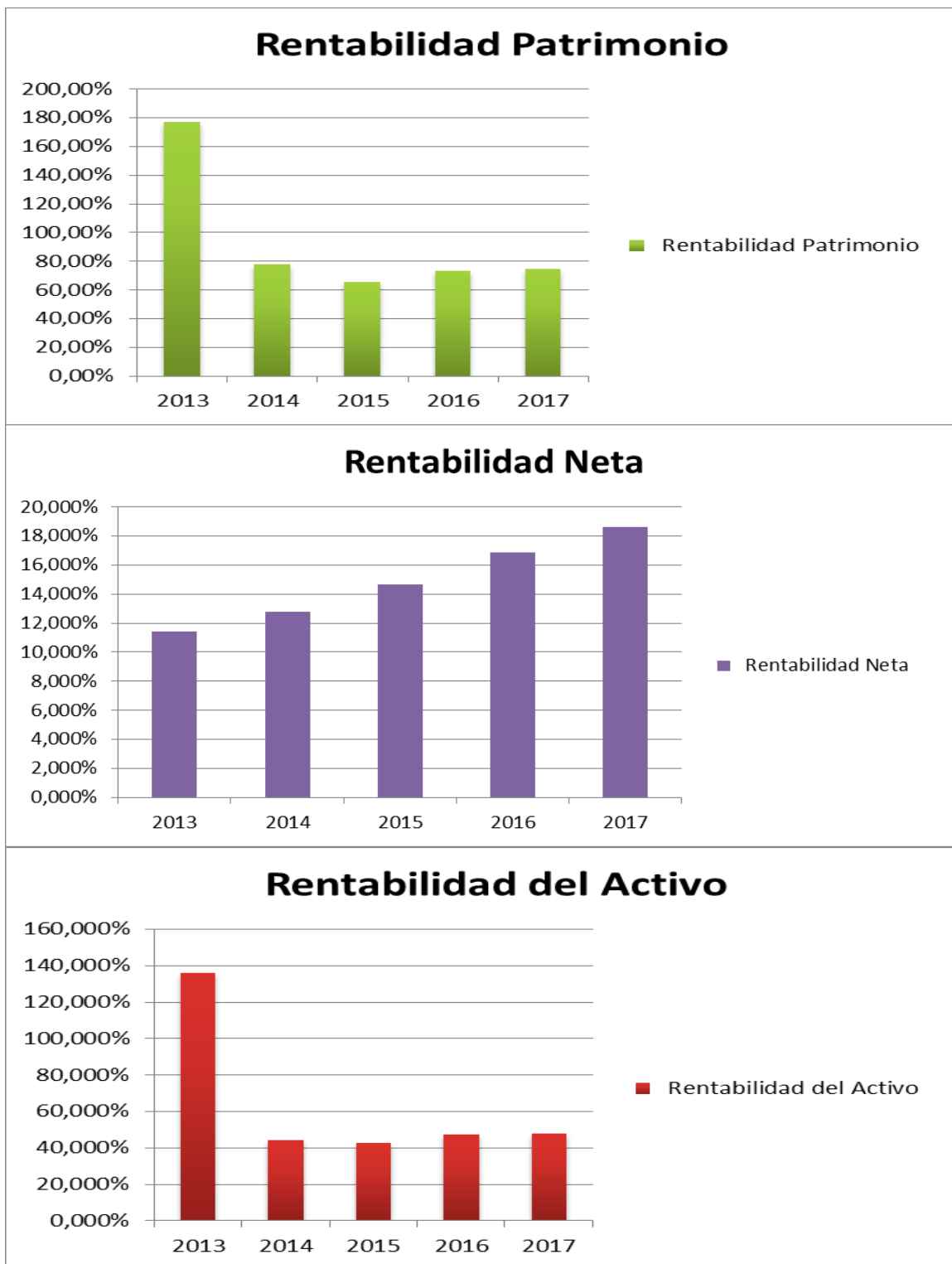
Figura 12. Calculo del Wacc

CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 31.232.691,00	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 24.000.000,00	76,84%	25,00%	35%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 7.232.691,00	23,16%	18,16%	
WACC	21,94%				

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN

Figura 13. Rentabilidad





Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN

3. Fuentes de financiación

Figura 14. Fuentes de Financiación

		En este módulo solo se deben modificar las casillas en color amarillo		
MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS		\$	24.000.000	
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		\$	3.000.000	
Valor anual	MANO DE OBRA DIRECTA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	
\$	31.200.384	0,5	\$ 1.300.016	
Valor anual	MATERIA PRIMA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	
\$	63.184.200	0,5	\$ 2.632.675	
Valor anual	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO	
\$	7.200.000	0,5	\$ 300.000	
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO		\$	31.232.691	
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES		\$	24.000.000,00	
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR		\$	7.232.691	
Tasa de interés		Mensual	Anual	
		1%	18,16%	
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ -7.232.691
2012	\$ -3.724.058	\$ -2.410.897	\$ -1.313.161	\$ -4.821.794
2013	\$ -3.286.338	\$ -2.410.897	\$ -875.441	\$ -2.410.897
2014	\$ -2.848.617	\$ -2.410.897	\$ -437.720	\$ -
2015	\$ -2.410.897	\$ -2.410.897	\$ -	\$ 2.410.897
2016	\$ -1.973.177	\$ -2.410.897	\$ 437.720	\$ 4.821.794

Fuente: Simulador Financiero, Autor Esp. Mauricio Reyes Giraldo Universidad EAN.

4. Evaluación financiera

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Una vez verificadas todas las variables financieras que en su importancia se analizaron para el negocio, se logró establecer que las ventas y el buen manejo de los inventarios representan los puntos clave para el éxito del proyecto a largo plazo.

Al verificar el monto inicial dentro de las inversiones requeridas se logra establecer que este no es un factor determinante para la decisión de emprender el negocio, aunque es de aclarar que sin la inversión inicial en el momento requerido no se podría lograr el resultado esperado en el negocio.

AL HORNO *PAN LISTO*

El objetivo después del análisis de las cifras es lograr una excelente gestión del negocio *PAN LISTO*, buscando contar con un producto óptimo en cuanto a sus atributos, buen manejo de la producción, organización en las ventas, manejo de proveedores e inventario de mercancías.

La conclusión en definitiva que deja el análisis es que con lo planteado para la puesta en marcha del negocio, y el potencial del mercado, junto con el plan financiero presentado, este es un negocio rentable con un potencial para crecer gigantesco, lo que por ahora sería una microempresa, viendo las proyecciones pasaría rápidamente a una Pyme.

En general este análisis logra reflejar que la empresa cuenta con unas bases estables financieras y que las proyecciones de los diferentes estados financieros están acordes a una rentabilidad final y un logro de objetivos financieros fundamentados en liquidez, en bajo nivel de endeudamiento y obteniendo una utilidad significativa en comparación con el aporte inicial para la inversión.

El tiempo de recuperación de la inversión es corto y deja ver que existe un bajo porcentaje de riesgo y así mismo un alto porcentaje en logro de resultados.

La recuperación de cartera es adecuada para el tipo de empresa y para el movimiento de efectivo con el que debe contar la empresa.

AL HORNO PAN LISTO

La TIR que refleja el análisis financiero evidencia un alto grado rentabilidad y de retorno de la inversión, siendo un punto favorable para obtener rendimientos futuros y obtener seguridad de este proyecto de empresa.

AL HORNO PAN LISTO

5. Por lo general donde lo compra?.

- A. Supermercado
- B. Panadería
- C. Tienda de barrio

6. ¿Le gustaría encontrar un pan listo para que usted mismo lo pueda hornear y lo deguste siempre fresco?

- A. Sí
- B. No

7. ¿Diariamente en dinero cuanto pan consume su familia?

- A. \$ 1.000
- B. \$ 2.000
- C. \$ 3.000
- D. Más

8. Qué tipo de empaque le gustaría para el pan?

- A. Enlatado
- B. Al vacío
- C. En bolsa
- D. Otro Cual?_____

9. ¿Estaría usted dispuesto a pagar más por el empaque, que garantiza tener el pan siempre fresco y en perfecto estado de higiene?

- A. Sí
- B. No

Gracias

Referencias

Alcaraz, Rafael. (2006) El emprendedor de éxito (3ra edición). México: McGraw-Hill.

Cámara de comercio de Bogotá, Pasos para constituir una empresa jurídica, artículo de internet en: www.ccb.org.co, consultado en septiembre de 2012.

Cocina semana, hábitos de compra, artículo de internet disponible en: <http://www.cocinasemana.com>, consultado en Agosto de 2012.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas- DANE, censo general de 2005, resultado población conciliada a 30 de junio de 2005. Artículo de internet disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124, consultado en agosto de 2012.

Dinero, Un negocio por explorar: el del Pan. Artículo de internet en: http://m.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/un-negocio-explorar-del-pan/fv_47692, consultado en septiembre de 2012.
do.html, consultado en septiembre de 2012.

Dueñas Ricardo, Mateo et al. (2004). Creación de empresas: Teoría y Práctica. España: Estructura de un plan de negocios. Artículo de internet en: <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/>, consultado en septiembre de 2012.

JAVAR, Tecnología Dura. Artículo de internet en: <http://www.javar.com.co/productos/por-maquina>, consultado en septiembre de 2012.

Mc Graw Hill. Capítulo 2. Cómo saber si la idea de negocio es buena.

Plan de mercadeo. Artículo de internet en: <http://www.onlinewbc.gov/docs/espanol/mercadotecnia/componentesdeunplan/unepasorapi>

Plan de Negocios- Conceptos Básicos. Artículo de internet en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/bizplan.htm>, consultado en septiembre de 2012.

AL HORNO PAN LISTO

Plan de Negocios para Emprendedores. Artículo de internet en: http://www.emprendedores.orange.es/emprendedores/plandenegocios/index_1.html, consultado en agosto de 2012.

Porque es importante la investigación de mercados. Artículo de internet en: <http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4532S/y4532s03.htm>, consultado en septiembre de 2012.

Revista alimentos, Consumo de pan en Colombia, artículo de internet disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co>, consultado en septiembre de 2012.

Silva Duarte, Jorge Enrique. (2008). Emprendedor. Bogotá D.C, Edición Alfaomega. Tercera unidad.

Silva, Jorge Enrique. (2008). Emprendedor. Bogotá D.C. Edición Alfaomega.

Stiglitz., J. El País, Artículo de internet en; <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estamos-negociando-tlc-diestra-y-siniestra-mincomercio>, consultado en septiembre de 2012.

Varela, Rodrigo. (2007) Innovación empresarial. Bogotá D.C. Edición Prentice Hall.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CATERINE CORTES AYALA.

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52-443-719

Nombre Completo DILMER HUMBERTO BAUTISTA CARRANZA.

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80057340

Nombre Completo JAVIER DARIO ORTIZ SERRANO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79-791020

Nombre Completo DIANA MIREYA PEÑA ESCOBAR

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53-704-143

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

AL HORNO " PAN LISTO "

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: JAVIER DAZO Ortiz
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79791020
FACULTAD: Ambientes Virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Adm. Empresas

NOMBRE COMPLETO: Diego H. Peña E.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 53109193 B1
FACULTAD: Ambientes virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Adm de Empresas

NOMBRE COMPLETO: Dilmer Humberto Bautista
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 82057340
FACULTAD: Ambientes virtuales
PROGRAMA ACADÉMICO: Adm. Empresas

NOMBRE COMPLETO: CATERINE CORTES A.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52445719
FACULTAD: AMBIENTES VIRTUALES
PROGRAMA ACADÉMICO: ADMÓN EMPRESA

Fecha de firma: 24 JUNIO DE 2013